

Relatório de Avaliação de Desempenho Institucional da Gestão de Riscos

RADIGR 2022-2024

O Relatório de Avaliação de Desempenho Institucional da Gestão de Riscos (RADIGR) do Ministério da Saúde (MS) apresenta as principais ações desenvolvidas e os resultados alcançados durante os anos de 2022, 2023 e 2024 relacionados à Gestão de Riscos.

O RADIGR foi elaborado pela Assessoria Especial de Controle Interno (AECI), por meio de sua Coordenação-Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGGR) e objetiva atender ao disposto no Art. 11, inciso X, da Portaria GM/MS nº 1.185, de 9 de junho de 2021, que prevê a elaboração do presente documento, pela AECI; bem como atender ao Art. 8º, inciso IX, que estabelece o Comitê de Gestão de Riscos (CGR) como responsável por analisá-lo e submetê-lo ao Comitê Estratégico de Gestão (CEG) do Ministério da Saúde (MS).

Ministério da Saúde

Ministro da Saúde

Alexandre Rocha Santos Padilha

Secretário-Executivo (SE)

Adriano Massuda

Secretária de Atenção Primária à Saúde (SAPS)

Ana Luiza Caldas

Secretário de Atenção Especializada em Saúde (SAES)

Mozart Sales

Secretária de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde (SCTIE)

Fernanda De Negri

Secretário de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES)

Felipe Proença

Secretária de Informação e Saúde Digital (SEIDIGI)

Ana Estela Haddad

Secretário de Saúde Indígena (SESAI)

Weibe Tapeba

Secretária de Vigilância em Saúde e Ambiente (SVSA)

Mariângela Simão

Equipe Técnica

Assessoria Especial de Controle Interno (AECI)

Wesley Alexandre Tavares – Chefe da AECI

Isadora Jinkings Melo Silva – Chefe da AECI até julho de 2025

Marcelo Alves Miranda – Assessor Técnico Especializado

Coordenação-Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGGR)

Tell Victor Furtado Coura – Coordenador-Geral da CGGR

Allan Augusto de Oliveira Sinimbú – Analista de Gestão I

Marcelo Gonçalves da Cruz – Agente Administrativo

Ruy José de Moraes Barbosa Júnior – Consultor Especializado Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS)

Coordenações Setoriais de Gestão de Riscos e Integridade (CORISC)

Krishna Olívia Vieira de Melo **(SAES)**

Thais Silva Almeida de Oliveira **(SAPS)**

Ana Cristina Coutinho de Meneses **(SE)**

Déa Regina de Alencar Caldas Bezerra e Laura Diaz Ramirez Omotosho (em substituição) **(SCTIE)**

Gregory dos Passos Carvalho **(SEIDIGI)**

Lucas Alves da Nobrega Alberto Dantas e Déa Regina de Alencar Caldas Bezerra **(SESAI)**

Rodrigo Gomes Rodrigues **(SGTES)**

Ariadne Bonvino **(SVSA)**

Esplanada dos Ministérios, Bloco G, Edifício Sede do MS, 6º andar, sala 643.
Brasília/Distrito Federal

<https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/assessoria-especial-de-controle-interno>

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1- Modelo das três linhas	16
Figura 2 - Etapas metodológicas da Gestão de Riscos do MS.....	20
Figura 3 - Técnica <i>Bow Tie</i>	22
Figura 4 - Matriz de Risco do MS	28

QUADROS

Quadro 1 - Processos do Plano de Gestão de Riscos do MS 2022-2024	19
Quadro 2 - Ferramenta Análise SWOT (FOFA).....	21
Quadro 3 - Matriz de Risco (Probabilidade X Impacto).....	23
Quadro 4 - Classificação do Nível de Risco	23
Quadro 5 - Método 5W2H.....	24

GRÁFICOS

Gráfico 1 - Processos do Plano de Gestão de Riscos 2022-2024	31
Gráfico 2 - Quantidade de reuniões (oficinas) realizadas	32
Gráfico 3 - Riscos identificados por Secretaria	32
Gráfico 4 - Riscos identificados por tema/Secretaria	33
Gráfico 5 - Categoria dos riscos identificados.....	34
Gráfico 6 - Causas, Riscos e Consequências por tema executado	34
Gráfico 7 - Níveis de risco por tema/Secretaria	35
Gráfico 8 - Quantidade de riscos que extrapolam o Apetite do MS por tema/Secretaria	36
Gráfico 9 - Controles existentes por tema/Secretaria	37
Gráfico 10 - Novos controles implementados por tema/Secretaria	38
Gráfico 11 - Níveis de risco do PMpB.....	39
Gráfico 12 - Controles no PMpB.....	39
Gráfico 13 - Níveis de risco da Judicialização na Saúde	41
Gráfico 14 - Controles na Judicialização na Saúde	41

Gráfico 15 - Níveis de risco da Celebração e Gestão de Convênios no âmbito da PNASPI	42
Gráfico 16 - Controles na Celebração e Gestão de Convênios no âmbito da PNASPI	42
Gráfico 17 - Níveis de risco do Programa Telessaúde.....	40
Gráfico 18 - Controles no Programa Telessaúde.....	40
Gráfico 19 - Níveis de risco do PNI.....	47
Gráfico 20 - Controles no PNI.....	47
Gráfico 21 - Níveis de risco do PFPB	45
Gráfico 22 - Controles no PFPB	45
Gráfico 23 - Níveis de risco do CBAF	43
Gráfico 24 - Controles no CBAF	43
Gráfico 25 - Níveis de risco da PNPCC	48
Gráfico 26 - Controles na PNPCC	48
Gráfico 27 - Níveis de risco do Programa Previne Brasil	44
Gráfico 28 - Controles no Programa Previne Brasil	44
Gráfico 29 - Níveis de risco da PNR.....	46
Gráfico 30 - Controles na PNR	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AECI: Assessoria Especial de Controle Interno

APS: Atenção Primária à Saúde

CBAF: Componente Básico da Assistência Farmacêutica

CGGR: Coordenação-Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno

CGU: Controladoria-Geral da União

CORISC: Coordenação Setorial de Gestão de Riscos e Integridade

DenaSUS: Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde

Dinteg: Diretoria de Integridade

MP: Ministério do Planejamento

MS: Ministério da Saúde

NUP: Número Único de Processo

OE: Objetivo Estratégico

OMS: Organização Mundial da Saúde

OSS: Organizações Sociais na Saúde

PDP: Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo

PEI: Planejamento Estratégico Institucional

PFPPB: Programa Farmácia Popular do Brasil

PMpB: Programa Médicos pelo Brasil

PNASPI: Política Nacional de Atenção à Saúde dos Povos Indígenas

PNI: Programa Nacional de Imunizações

PNPCC: Política Nacional de Prevenção e Controle do Câncer

PNR: Política Nacional de Regulação

PRR: Plano de Resposta aos Riscos

RADIGR: Relatório de Avaliação de Desempenho Institucional da Gestão de Riscos

RAS: Rede de Atenção à Saúde

SAES: Secretaria de Atenção Especializada à Saúde

SAPS: Secretaria de Atenção Primária à Saúde

SE: Secretaria-Executiva

SCTIE: Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde

SEI: Sistema Eletrônico de Informação

SEIDIGI: Secretaria de Informação e Saúde Digital

SESAI: Secretaria de Saúde Indígena

SGTES: Secretária de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde

SUS: Sistema Único de Saúde

SVSA: Secretaria de Vigilância em Saúde e Ambiente

UGRI: Unidade de Gestão de Riscos e Integridade

UO: Unidade Organizacional

SUMÁRIO

1. Contextualização.....	13
2. Marcos Normativos	14
3. Plano de Gestão de Riscos do MS 2022-2024	17
4. Metodologia de Gestão de Riscos	20
5. Appetite a Risco.....	28
6. Execução do Gerenciamento de Riscos	29
7. Resultados do Gerenciamento de Riscos	31
8. Considerações Finais.....	49
Glossário	52
Referências	54
Apêndices.....	Erro! Indicador não definido.

1. Contextualização

Neste relatório, são apresentadas as principais ações relacionadas à implementação da Gestão de Riscos no Ministério da Saúde (MS) no período compreendido entre os anos de 2022 a 2024, e tem como um de seus objetivos cumprir o disposto no artigo 11, inciso X, da Portaria GM/MS nº 1.185, de 09 de junho de 2021, que institui a Política de Gestão de Riscos (PGR) no âmbito do MS e prevê a necessidade da elaboração de Relatório de Avaliação de Desempenho Institucional da Gestão de Riscos (RADIGR) e de sua submissão ao Comitê de Gestão de Riscos (CGR), unidade que compõe a estrutura de governança de Gestão de Riscos do MS em seu nível tático, e é composta por gestores de cada uma das oito Secretarias que compõem o MS.

Inicialmente, vale destacar que a Gestão de Riscos consiste na “arquitetura necessária” composta de princípios, objetivos, estrutura, competências e processos para se gerenciar riscos de maneira eficaz. Por sua vez, risco pode ser definido como a possibilidade de ocorrência de qualquer evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos de uma organização ou órgão (CGU, 2018).

Importante ainda destacar a diferença entre os conceitos de Gestão de Riscos e gerenciamento de riscos. Se Gestão de Riscos se caracteriza por uma arquitetura composta por um conjunto de princípios, objetivos, competências etc; o gerenciamento de riscos pode ser entendido como um processo bem definido que visa identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, ou seja, riscos, e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais de um determinado órgão, unidade técnica ou organização.

No âmbito do MS, o Decreto nº 11.798, de 28 de novembro de 2023, que aprova sua estrutura regimental, prevê que compete à Assessoria Especial de Controle Interno (AECI), dentre outras atribuições, assessorar diretamente o Ministro de Estado e a Alta Administração nas áreas de controle interno, gestão de riscos, transparência e integridade da gestão. Nesse contexto, de forma a atender o disposto no decreto, foi publicada a Port. GM/MS nº 1.185/2021, que institui a PGR no âmbito do MS.

2. Marcos Normativos

A Instrução Normativa Conjunta do Ministério do Planejamento (MP) e Controladoria-Geral da União (CGU) nº 1/2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal, prevê, no artigo 1º, que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança.

Tal normativa prevê ainda que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos. Além disso, destaca-se que os controles internos da gestão não devem ser implementados de forma simplesmente circunstancial, mas de modo contínuo.

Adicionalmente, cumpre destacar o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e preconiza, em suas diretrizes, a necessidade de implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, e que esses privilegiarão ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores.

Assim, para orientar e operacionalizar a condução da gestão de riscos no MS, foi instituída, pela Port. GM/MS nº 1.185/2021, a PGR/MS.

A publicação da referida Portaria, ao considerar as orientações da IN MP/CGU nº 1/2016 e do Dec. nº 9.230/2017, estabeleceu objetivos, princípios, estrutura e competências a serem observados em todos os processos organizacionais, para fortalecer o alcance dos objetivos institucionais do MS. Conforme seu artigo 2º, são objetivos da PGR/MS:

(...)

- I. subsidiar a tomada de decisão para o alcance dos objetivos institucionais;
- II. fortalecer os controles internos da gestão, contribuindo para a melhoria dos processos e do desempenho institucional.

A PGR/MS, segundo estabelecido no artigo 5º da Portaria, observa os seguintes princípios:

(...)

- I. estar alinhada com os objetivos institucionais do planejamento estratégico;
- II. ser aderente às boas práticas de governança, à integridade e à inovação;
- III. abordar explicitamente a incerteza, com vistas à melhoria dos processos, observada a relação custo-benefício da implantação dos controles;
- IV. estar amparada no apetite a riscos declarados pela alta administração;
- V. agregar valor e proteger o ambiente interno do Ministério;
- VI. ser parte integrante dos processos organizacionais e das políticas públicas do Ministério da Saúde;
- VII. adotar os planos, metodologias e ferramentas definidas pela instituição;
- VIII. ser sistemática, estruturada e oportuna;
- IX. ser baseada nas melhores informações disponíveis;
- X. ser compatível com a natureza, a complexidade e a relevância dos riscos dos projetos estratégicos e processos organizacionais;
- XI. ser realizada de forma contínua; e
- XII. considerar os valores humanos e culturais da instituição.”

No artigo 6º, a PGR/MS apresenta a estrutura de governança da gestão de riscos do MS com a seguinte composição:

(...)

- I. Comitê Interno de Governança (CIG): composto pelo Ministro de Estado do Ministério da Saúde, pelo Secretário Executivo e pelos titulares da demais Secretarias do Ministério da Saúde (MS);
- II. Comitê de Gestão de Riscos (CGR): composto por representantes das Secretarias, indicados pelos Secretários das pastas, com cargo de Direção e Assessoramento Superior (DAS) 5 ou equivalente, que tenham conhecimento em gestão de riscos e autonomia para tomada de decisão;
- III. Unidade de Gestão de Riscos e Integridade (UGRI): será composta, em cada Secretaria do MS, por profissionais com conhecimento em gestão de riscos e promoção de integridade; e
- IV. Gestor de Processos (GP): responsável direto por determinado processo, inclusive pelo seu gerenciamento de riscos.

A Portaria prevê que cabe ao Comitê Estratégico de Governança (CEG), antigo Comitê Interno de Governança (CIG), aprovar a Política e o Plano de Gestão de Riscos do MS (art. 7º, inciso II) e, ao CGR, avaliar as propostas da PGR para submetê-las ao CEG, como também, avaliar o Plano de Gestão de Riscos do MS e definir quais processos serão sugeridos ao CEG para integrá-lo, conforme os incisos II e IV do art. 8º da PGR/MS.

À Coordenação Setorial de Gestão de Riscos e Integridade (CORISC), antiga UGRI, de cada Secretaria, cabe “coordenar o gerenciamento de riscos dos processos de sua Unidade Organizacional” (Port. GM/MS nº 1.185/2021, art. 9º, inciso I) e ao Gestor de Processos (GP), dentre outras, “aplicar a Metodologia e utilizar as ferramentas da gestão de riscos nos processos sob sua responsabilidade” (Port. GM/MS nº 1.185/2021, art. 10, inciso II).

Sob a Coordenação-Geral de Gestão de Riscos e Controle Interno (CGGR), antiga Coordenação-Geral de Controle Interno e Gestão de Riscos (CGCIN), unidade subordinada à AECI e vinculada ao Gabinete do Ministro da Saúde (GM/MS), estão destacadas, dentre outras competências na Portaria supracitada: apoiar e assessorar as CORISC no processo de gerenciamento de riscos das suas unidades organizacionais (art. 11, inciso III) e assessorar tecnicamente o CEG e o CGR.

Por fim, conforme o art.12 da Portaria referida acima, compete, ao Departamento Nacional de Auditoria do SUS (DenaSUS), avaliar, de forma independente, a Gestão de Riscos do MS (inciso I).

A Figura 1, a seguir, ilustra a estrutura de governança da Gestão de Riscos do MS e o Modelo das Três Linhas.

Figura 1- Modelo das três linhas



Fonte: Adaptado do IIA (2020)

3. Plano de Gestão de Riscos do MS 2022-2024

Conforme previsto na PGR/MS, o Plano de Gestão de Riscos é o documento que aborda os temas (políticas, programas, estratégias etc) definidos como prioritários pela Alta Administração para o gerenciamento de riscos no âmbito do MS, em um determinado exercício.

O primeiro Plano de Gestão de Riscos do MS, elaborado pelo CGR e aprovado pelo CEG, trata, portanto, dos temas submetidos à Gestão de Riscos nas Secretarias do órgão, no período de 2022 a 2024.

Para assessorar o CGR na definição dos processos prioritários incluídos no Plano de Gestão de Riscos do MS, a AECI promoveu, de maio a julho de 2022, oito reuniões do CGR, cujas atas constam no Processo SEI/MS nº 25000.048333/2021-47.

Nessas reuniões, foram abordados, entre outros, os seguintes tópicos: etapas e importância da gestão de riscos para a instituição, a missão, visão, valores e objetivos estratégicos do MS contidos no Planejamento Estratégico Institucional (PEI) 2020-2023, bem como os principais normativos que orientam a Gestão de Riscos no Governo Federal e no MS.

O PEI é o instrumento que orienta a priorização de atuação e a definição de metas, indicadores e projetos estratégicos no âmbito do MS. O PEI 2020-2023 estabeleceu 21 Objetivos Estratégicos (OE), dentre eles, o Objetivo Estratégico 6 (OE6) - Ampliar a atenção primária de forma integrada.

A Atenção Primária à Saúde (APS) é a porta de entrada preferencial dos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS), sendo a atenção coordenadora do cuidado e ordenadora das ações e serviços disponibilizados na Rede de Atenção à Saúde (RAS). A centralidade da APS é convergente com as orientações da Organização Mundial de Saúde (OMS). A chamada “Declaração de Alma-Ata”, Conferência Internacional sobre Cuidados Primários de Saúde, realizada pela OMS em setembro de 1978, destaca o protagonismo da APS para a promoção de saúde de caráter universal (OMS, 1978).

Desde então, a OMS tem reiterado que a atenção primária é a forma mais eficiente de organização do sistema de saúde, apontando, inclusive, evidências

internacionais que demonstram que os sistemas orientados em função da APS têm apresentado vantagens diferenciais, com custos mais baixos e resultados mais satisfatórios.

Assim, considerando a importância da realização da gestão de riscos para o alcance dos objetivos estratégicos e da missão institucional, e tendo em vista a relevância da APS como principal porta de entrada no SUS e como centro de comunicação com a RAS, o CGR decidiu priorizar a APS e os processos a ela relacionados.

Nesse sentido, a partir das contribuições trazidas pelos representantes do CGR, a AECI apresentou, ao CGR, estratégias, programas e políticas relacionados à APS, os quais, foram intitulados “processos”, considerando aspectos relacionados a criticidade (existência de apontamentos realizados por órgãos de controle sobre o tema), materialidade (montante de recursos orçamentários alocados), relevância (importância do processo para o alcance da missão da organização) e indicadores de morbimortalidade (que permitem avaliar tanto a ocorrência de doenças, ou seja, morbidades, quanto à ocorrência de óbitos, ou seja, mortalidade).

Dessa forma, os membros do CGR se reuniram, expuseram os processos relacionados à APS que foram considerados prioritários no âmbito de suas Secretarias e debateram a respeito da conexão entre os temas expostos e a garantia da ampliação da APS de forma integrada (OE6 do PEI 2020-2023).

No dia 15 de julho de 2022, considerando em que medida cada um dos processos contribuem para o atingimento do objetivo estratégico associado à APS, os membros do CGR definiram os processos considerados prioritários que seriam indicados para compor o Plano de Gestão de Riscos do MS para o período vigente entre 2022 e 2024.

Após a definição dos temas pelo CGR, o CEG definiu os 14 processos prioritários do primeiro Plano de Gestão de Riscos do MS, conforme descritos no Quadro 1:

Quadro 1 - Processos do Plano de Gestão de Riscos do MS 2022-2024

SECRETARIAS	PROCESSOS	NUP/SEI
Secretaria Executiva (SE)	1. Judicialização na Saúde.	25000.127246/2022-72
	2. Organizações Sociais da Saúde (OSS).	25000.115120/2022-55
Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde (SCTIE)	3. Programa Farmácia Popular do Brasil (PFPB).	25000.155279/2022-11
	4. Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo (PDP).	25000.083997/2023-51
	5. Componente Básico da Assistência Farmacêutica (CBAF).	25000.066385/2023-01
Secretaria de Saúde Indígena (SESAI)	6. Contratação de veículos e logística no âmbito da Política Nacional de Atenção à Saúde dos Povos Indígenas (PNASPI).	-
	7. Contratação de horas voo no âmbito da Política Nacional de Atenção à Saúde dos Povos Indígenas (PNASPI).	-
	8. Contratação de entidades para prestação de serviços de assistência aos povos indígenas.	25000.062529/2024-23
Secretaria de Atenção Primária à Saúde (SAPS)	9. Programa Médicos pelo Brasil (PMPB).	25000.122357/2023-73
	10. Programa Previne Brasil.	25000.122715/2023-48
Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (SAES)	11. Política Nacional para a Prevenção e Controle do Câncer (PNPCC).	25000.044681/2024-24
	12. Política Nacional de Regulação (PNR).	25000.044372/2024-54
Secretaria de Vigilância em Saúde e Vigilância (SVSA)	13. Programa Nacional de Imunizações (PNI).	25000.128952/2023-12
Secretaria de Informação e Saúde Digital (SEIDIGI)	14. Telessaúde.	25000.115090/2023-68

Fonte: SEI/MS (2025)

Obs.: Os processos 7 e 8 do quadro acima não foram iniciados por manifestação da Unidade Organizacional, nos termos do despacho CORISC/SESAI, de 02 de maio de 2024 (ID 0040458978).

4. Metodologia de Gestão de Riscos

Conforme estabelecido na Metodologia de Gestão de Riscos do MS, a execução dos processos de gerenciamento de riscos compreende as seguintes etapas metodológicas operacionais, demonstradas na Figura 2 e descritas a seguir:

Figura 2 - Etapas metodológicas da Gestão de Riscos do MS



Fonte: MS (2022)

1ª Etapa – Entendimento do Contexto

Etapa metodológica do processo de gerenciamento de riscos onde são definidos o objetivo estratégico institucional, o escopo do projeto, como também parâmetros e critérios a serem considerados no processo que será objeto do gerenciamento de riscos, a partir da aplicação da ferramenta de gestão Análise SWOT (Quadro 2), buscando-se compreender os aspectos positivos e negativos do ambiente interno e externo da organização no qual o processo está inserido, e cujos riscos serão gerenciados.

Quadro 2 - Ferramenta Análise SWOT (FOFA)

	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
	Forças (F)	Oportunidades (O)
Aspectos Positivos	<p>Pontos Fortes: as características positivas internas que uma organização pode explorar para atingir as suas metas. Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atuam em conjunto para ajudá-la a alcançar suas metas e objetivos.</p> <p>Ex.: equipe experiente e motivada, recursos tecnológicos adequados.</p>	<p>Pontos Fortes: as características do ambiente externo, não controláveis pela organização, com potencial para ajudá-la a crescer e atingir ou exceder as metas planejadas.</p> <p>Ex.: diretrizes governamentais favoráveis ao fortalecimento institucional, novas fontes orçamentárias, parcerias com outras instituições.</p>
	Fraquezas (F)	Ameaças (A)
Aspectos negativos	<p>Pontos Fracos: as características negativas internas que podem inibir ou restringir o desempenho da organização. Referem-se à ausência de capacidades e/ou habilidades críticas. São, portanto, deficiências e características que devem ser superadas ou contornadas para que a organização possa alcançar o nível de desempenho desejado.</p> <p>Ex.: alta rotatividade de pessoal, sistemas de informação obsoletos, processos internos excessivamente burocratizados.</p>	<p>Pontos Fracos: Características do ambiente externo, não controláveis pela organização, que podem impedi-la de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional.</p> <p>Ex.: dispersão geográfica do público-alvo, disparidades regionais, conflito de competências.</p>

Fonte: Adaptado do TCU (2010)

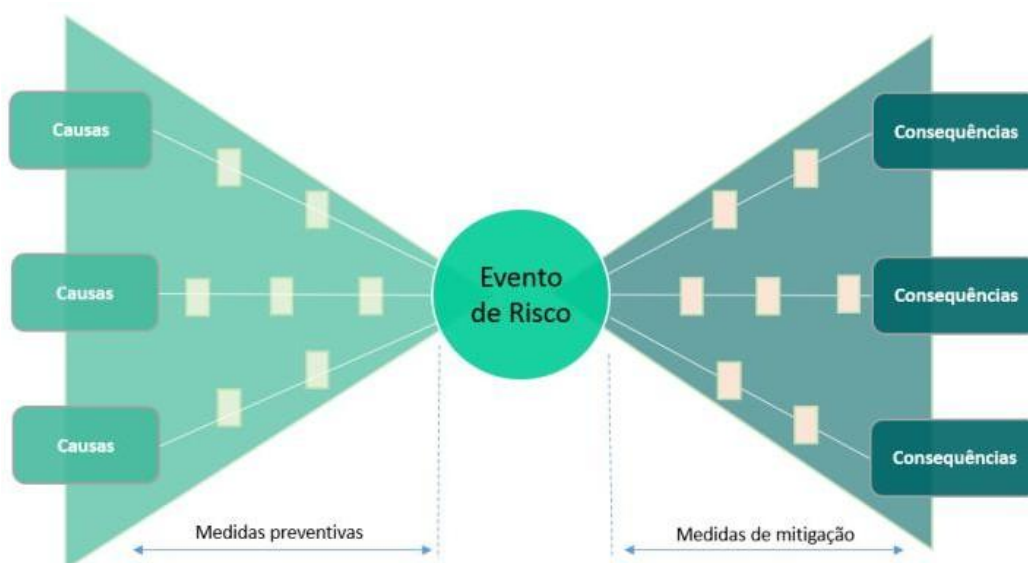
2ª Etapa – Identificação dos Riscos

Nesta etapa, são identificados os possíveis riscos para os objetivos associados aos processos estratégicos selecionados para a avaliação e acompanhamento, utilizando-se ferramentas e técnicas para identificação de riscos, sendo as mais usuais *Brainstorming* e entrevistas.

3ª Etapa – Análise dos Riscos

A Análise dos Riscos compreende a etapa metodológica do gerenciamento de riscos em que são identificadas possíveis causas e consequências dos riscos, caso estes se concretizem em um evento. Para analisar os riscos, uma das ferramentas adotadas é a técnica *Bow Tie* (Gravata Borboleta), representada na Figura 3.

Figura 3 - Técnica *Bow Tie*



Fonte: (MP, 2017)

4ª Etapa – Avaliação dos Riscos.

Etapa em que é definido o nível do risco inerente resultante da multiplicação da probabilidade pelo impacto, numa matriz de 5 colunas por 5 linhas (matriz 5X5). A probabilidade é a chance de ocorrência de determinado evento num determinado período. O impacto é o potencial de comprometimento do objetivo do processo pela ocorrência daquele evento de risco, conforme demonstrado nos Quadros 3 e 4.

Quadro 3 - Matriz de Risco (Probabilidade X Impacto)

IMPACTO	Muito Alto	5	5 RM	10 RM	15 RA	20 RE	25 RE
	Alto	4	4 RB	8 RM	12 RA	16 RA	20 RE
	Médio	3	3 RB	6 RM	9 RM	12 RA	15 RA
	Baixo	2	2 RB	4 RB	6 RM	8 RM	10 RM
	Muito Baixo	1	1 RB	2 RB	3 RB	4 RB	5 RM
			1	2	3	4	5
			Improvável	Rara	Possível	Provável	Praticamente Certa
			PROBABILIDADE				

Fonte: MS (2022)

Quadro 4 - Classificação do Nível de Risco

NÍVEIS DE RISCO	FAIXA
Risco Extremo (RE)	20 – 25
Risco Alto (RA)	12 – 19,99
Risco Médio (RM)	4 – 11,99
Risco Baixo (RB)	0 – 3,99

Fonte: MS (2022)

Ainda nessa etapa, é definido o risco residual ao qual as organizações estão expostas após a avaliação das medidas de controle existentes.

5ª Etapa – Resposta aos Riscos

O objetivo dessa etapa é definir as opções e as medidas de tratamento (controles) para os riscos, como as respostas aos riscos, em que cada risco está relacionado a uma ou mais opções de tratamento.

O plano de tratamento dos riscos será, obrigatoriamente, realizado quando o nível de Risco Residual (RR) estiver acima do nível de risco tolerável e será aplicado sobre os riscos, suas causas e consequências, de forma a reduzir a probabilidade e o impacto da sua ocorrência sobre o objetivo da organização.

As medidas de tratamento dos riscos propostas devem ser monitoradas com o intuito de garantir a efetiva implementação, mediante o Plano de Resposta aos Riscos (PRR). Para a definição e execução dessa etapa, deve ser elaborado um plano de ação que está apoiado no Método 5W2H, representado no Quadro 5, a seguir:

Quadro 5 - Método 5W2H

Método 5W2H						
O QUE? (What)	QUEM? (Who)	ONDE? (Where)	QUANDO? (When)	POR QUÊ? (Why)	COMO? (How)	QUANTO? (How Much)
Etapas	Responsáveis	Local	Tempo	Justificativa	Método	Custo
Que ação será executada?	Quem irá executar/participar da ação?	Onde será executada a ação?	Quando a ação será executada?	Por que a ação será executada?	Como a ação será executada?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: CGGR/AECI/MS

6ª Etapa – Monitoramento e Avaliação

Essa etapa compreende o acompanhamento e a verificação do resultado do desempenho ou do estágio do processo de gerenciamento de riscos. Seus propósitos são assegurar e melhorar a qualidade e a eficácia da sua implementação e dos seus resultados.

O monitoramento e avaliação do processo de gerenciamento de riscos caberá a cada instância, cujos papéis e responsabilidades estão previstos na PGR/MS. Ao GP, dono do risco, cabe monitorar se os riscos de seus processos estão em níveis aceitáveis, considerando os controles implementados e o apetite a risco do órgão. Quanto à CORISC, compete acompanhar a execução do PRR e o impacto na melhoria dos processos na UO; ao passo que, à AECI, compete monitorar, de forma contínua ou periódica, a execução da Gestão de Riscos no âmbito do MS, considerando os prazos previstos nos instrumentos.

7ª Etapa – Reporte e Comunicação

Consiste em reportar e comunicar os resultados do processo de gerenciamento de riscos a fim de fornecer subsídios para a tomada de decisão, melhoria do processo etc. Devem ocorrer durante as etapas do processo de gerenciamento de riscos, sendo imprescindível a emissão de relatórios periódicos e tempestivos.

Além das ferramentas mencionadas anteriormente, consagradas e amplamente adotadas pelas organizações, a equipe técnica da CGGR desenvolveu planilhas eletrônicas, questionário, modelos (*templates*) de relatórios, de lista de presença e de memória de reuniões, para apoiar o trabalho das equipes gestoras dos processos de gerenciamento de riscos das Secretarias do Ministério. São elas: a) Planilha Documentadora; b) Planilha de Monitoramento; c) Questionário de Autoavaliação de Riscos e Controles; d) Modelo de Relatório Parcial; e) Modelo de Relatório Final; f) Lista de Verificação (*Checklist*) de Instrução Processual;

Além disso, foram produzidos outros instrumentos de apoio gerencial para a CGGR/AECI e Comitês do MS, como: g) Planilha Repositório de Riscos; h) Relatório de Avaliação de Desempenho Institucional da Gestão de Riscos (RADIGR) e i) painéis de monitoramento. Os instrumentos estão descritos abaixo:

- a) Planilha Documentadora: planilha eletrônica em formato Excel (.xlsx), composta de 3 abas estruturadas para serem alimentadas pelos técnicos das áreas gestoras dos processos de gerenciamento de riscos das Secretarias com informações pertinentes às etapas metodológicas do gerenciamento de riscos do MS. Na 1ª aba, são descritas informações da 1ª etapa metodológica denominada “Entendimento do Contexto”, onde são mencionados o objetivo estratégico do processo de gerenciamento de riscos, o escopo e a análise SWOT (FOFA). A 2ª aba da planilha, que compreende o Mapa de Riscos, é destinada à descrição das informações referentes às 2ª, 3ª, 4ª e 5ª etapas metodológicas que são, respectivamente: Identificação, Análise, Avaliação e Resposta aos Riscos (Tratamento dos Riscos). Na 3ª aba, está representada a Matriz de Riscos, também denominada de Matriz de Probabilidade X Impacto, em que são identificados os níveis de riscos (Baixo, Médio, Alto ou Extremo) dos processos, conforme os valores atribuídos à probabilidade de ocorrência de

um determinado riscos e seu impacto sobre o objetivo do processo de gerenciamento de riscos.

- b) Planilha de Monitoramento: planilha eletrônica em formato Excel (.xlsx), utilizada para descrição das ações de monitoramento por metas, correspondente à 6ª etapa da Metodologia de Gestão de Riscos do MS denominada “Monitoramento e Análise Crítica”.
- c) Questionário de Autoavaliação de Riscos e Controles: instrumento em que os GP avaliam seus controles e riscos.
- d) Relatório Parcial: produzido pelas CORISC, validado pelo GP e reportado à AECI, é o documento que apresenta o resumo das atividades realizadas e informa dados e resultados até o início da 5ª etapa, denominada Resposta aos Riscos.
- e) Relatório Final: produzido pelo GP e reportado à AECI, é o documento que apresenta o resumo da execução de todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos.
- f) Lista de Verificação (*Checklist*) de Instrução Processual: documento que tem como objetivo evidenciar como devem ser realizadas as entregas e o que deve ser instruído no SEI para a devida concretização do processo de gerenciamento de riscos.
- g) Planilha Repositório de Riscos: nesta planilha eletrônica, editada em formato Excel (.xlsx), são mencionados dados e informações para uso em nível gerencial da AECI e para criação e alimentação dos painéis de monitoramento de dados. O Repositório apresenta a quantidade de riscos, causas e consequências identificados, quantidade de riscos por níveis (Baixo, Médio, Alto e Extremo), quantidade de riscos que extrapola o Apetite a Risco do MS, quantidade de controles então existentes e a serem implementados, quantidade de reuniões de trabalho (oficinas) realizadas etc.
- h) Relatório de Avaliação de Desempenho Institucional da Gestão de Riscos (RADIGR): documento produzido pela AECI, que traz, dentre outras considerações, informações consolidadas acerca de todos os processos de gerenciamento de riscos constantes no Plano de Gestão de Riscos do MS. Segundo a PGR, o RADIGR deverá ser analisado pelo CGR e aprovado pelo CEG.

- i) Painéis de Monitoramento: ferramenta de apoio gerencial, que apresenta dados e informações consolidadas sobre os processos de gerenciamento de riscos executados.

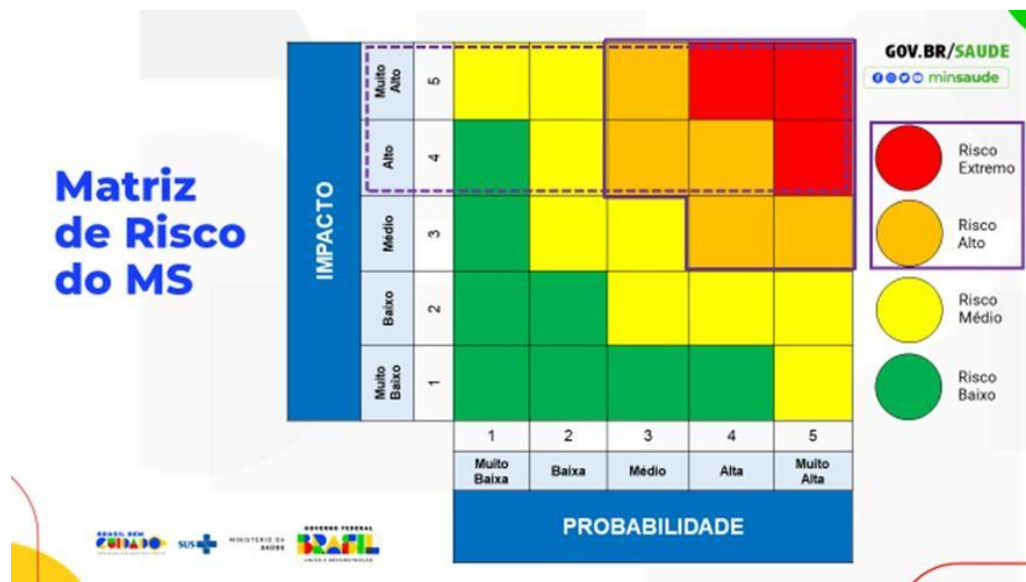
5. Apetite a Risco

O Apetite a Risco do MS consiste no nível de risco que o Órgão está disposto a aceitar na busca de seus objetivos estratégicos institucionais, de acordo com o previsto no art. 4º, inciso I, da Port. GM/MS nº 1.185/2021, que instituiu a PGR/MS.

Em reunião ordinária do CGR, realizada em 8 de agosto de 2022, seus membros deliberaram acerca da proposta da Declaração de Apetite a Risco apresentada pela antiga DINTEG, atual AECl, tendo sido aprovada ao final da reunião e encaminhada ao CIG, atual CEG, para deliberação.

Aprovada pelo CEG, a Declaração afirma que o Órgão possui baixo apetite a risco para todos os riscos cujos Impactos sejam Altos ou Muito Altos ($I \geq 4$), ou cujos níveis de riscos sejam Altos (RA) ou Extremos (RE), conforme Matriz de Riscos (Impacto X Probabilidade) definida na Metodologia de Gestão de Riscos do MS, assim ilustrada na Figura 4 abaixo:

Figura 4 - Matriz de Risco do MS



Fonte: MS (2022)

Nessas condições, deverá o GP responsável pelo processo de gerenciamento de riscos implementar medidas de tratamento para os riscos avaliados que extrapolam o disposto na Declaração, devendo apresentar motivação expressa

que justifique optar por não adotar medidas de tratamento aos riscos que não estejam em níveis aceitáveis pela Pasta.

6. Execução do Gerenciamento de Riscos

Esta seção tem como objetivo descrever como foram executados os processos de gerenciamento de riscos previstos no Plano de Gestão de Riscos do MS 2022-2024.

Após a aprovação do referido Plano pelo CEG, coube à CGGR/AECI, com o auxílio das CORISC, apoiar os GP e suas equipes técnicas, a quem compete aplicar a metodologia e utilizar as ferramentas de Gestão de Riscos nos processos sob sua responsabilidade.

Por se tratar da execução do primeiro ciclo de gerenciamento de riscos do MS, a CGGR optou pela realização de encontros preferencialmente presenciais, pois era fundamental trazer explicações acerca da Metodologia de Gestão de Riscos do MS, apresentar seus principais conceitos, bem como as etapas e os instrumentos de suporte à execução do processo do trabalho.

Além disso, foi desenvolvida Lista de Verificação (*Checklist*) de Instrução Processual, a fim de garantir o ordenamento adequado, no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), dos documentos que compõem o processo de gerenciamento de riscos.

Considerando a capacidade operacional desta CGGR, para cada um dos temas constantes no Plano de Gestão de Riscos, optou-se pela realização de encontros quinzenais com as áreas técnicas responsáveis, com horários e dias predefinidos. Esses encontros (oficinas) contaram com a presença de técnicos e/ou GP, representantes das CORISC e da CGGR, sendo esta última a responsável pela condução das reuniões.

Importante destacar que as informações técnicas sobre os temas objeto de gerenciamento de riscos foram apresentadas pelos representantes das respectivas áreas técnicas, cabendo à CGGR apoiar a qualificação das informações e garantir o cumprimento adequado das etapas do gerenciamento de riscos.

No que se refere à formalização dos trabalhos desenvolvidos, foram autuados processos eletrônicos para cada um dos temas, em que foram instruídos, além dos instrumentos próprios do gerenciamento de riscos apresentados na Seção 5, ofícios, despachos, documentos comprobatórios dos controles implementados, listas de presença e memórias de reunião de todos os encontros. Também foram organizadas, pela AECI, reuniões ampliadas, contando com a participação de todas as CORISC e GP.

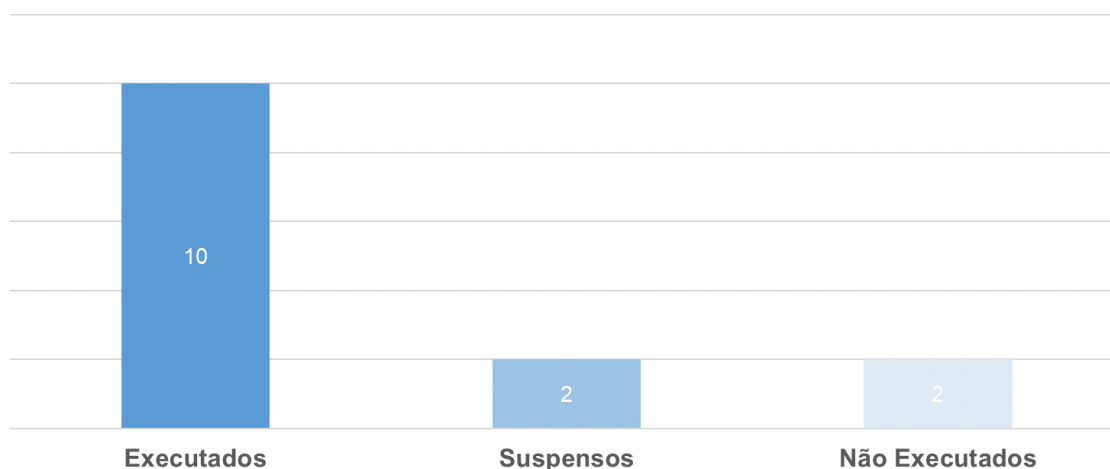
Com o fim da execução do primeiro ciclo de gerenciamento de riscos do MS, foi realizada, em 6 de fevereiro, a 1ª reunião do CGR em 2025, oportunidade em que foram apresentadas, pela AECI, os resultados gerenciais da Gestão de Riscos no período. Em seguida, cada um dos GP apresentou os resultados de seus processos com foco nos controles implementados. Dentre os pontos de pauta do encontro, estava a aprovação PRR pelo Comitê.

7. Resultados do Gerenciamento de Riscos

Nesta seção, será apresentada a análise da execução do Plano de Gestão de Riscos 2022-2024.

Conforme apresentado na Seção 4, foram priorizados 14 processos. Desses 14 processos, 10 foram finalizados.

Gráfico 1 - Processos do Plano de Gestão de Riscos 2022-2024

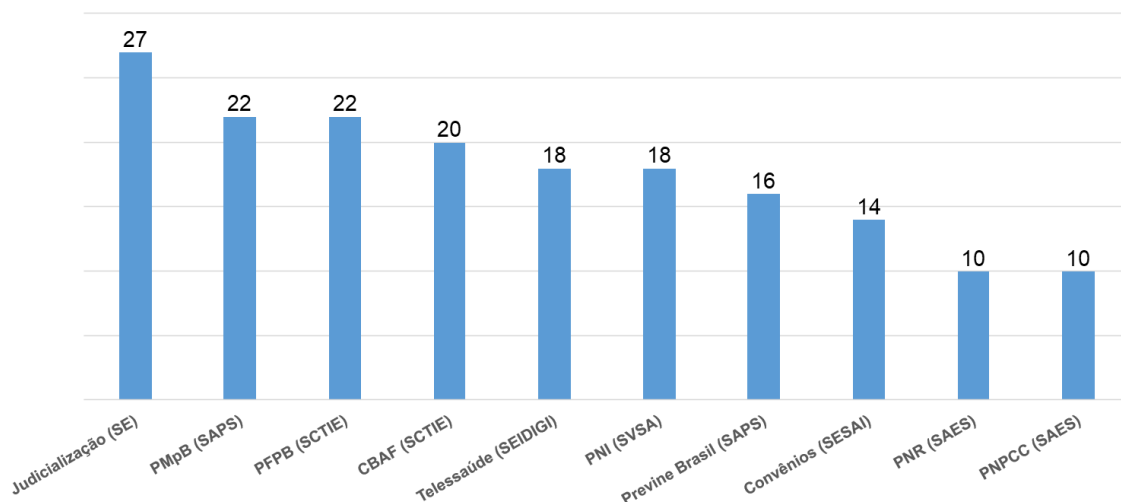


Fonte: SEI/MS (2025)

Dos 14 temas, dois não foram executados por solicitação da Secretaria responsável, conforme Despacho CORISC/SESAI, de 02 de maio de 2024 (NUP/SEI - 0040458978). Ademais, foram suspensos os gerenciamentos de riscos de dois processos, um a pedido da SE, conforme Despacho GAB/SE, de 06 de setembro de 2023 (NUP/SEI - 0035867016), e outro a pedido da SCTIE, conforme Despacho GAB/SCTIE de 21 de maio de 2024 (NUP/SEI - 0040854702).

Para a execução do Plano, foram realizadas 177 oficinas com as áreas técnicas das Secretarias, segundo distribuição abaixo:

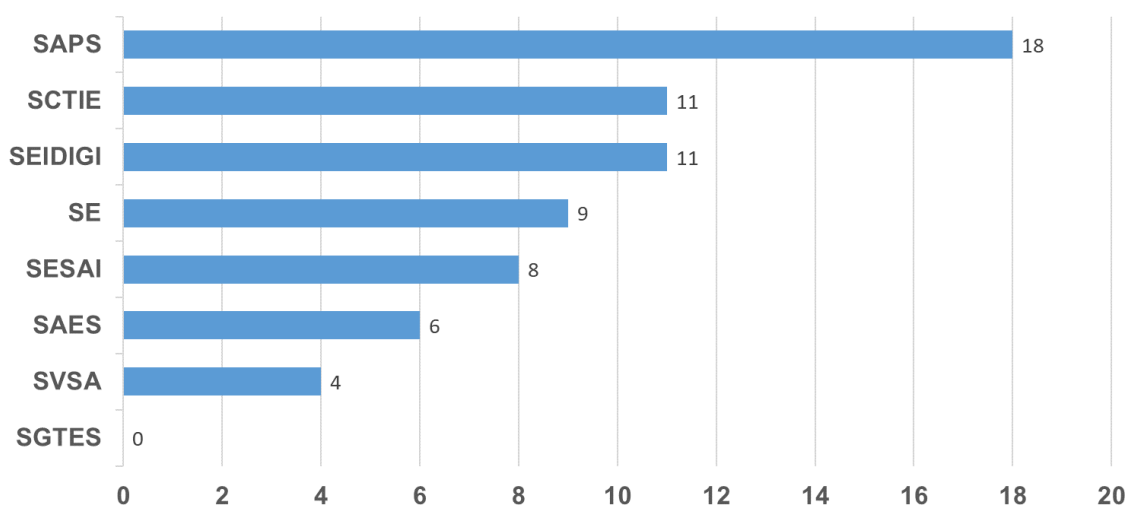
Gráfico 2 - Quantidade de reuniões (oficinas) realizadas



Fonte: SEI/MS (2025)

Como resultado da execução do primeiro ciclo de gerenciamento de riscos, foram identificados 67 riscos, conforme segue:

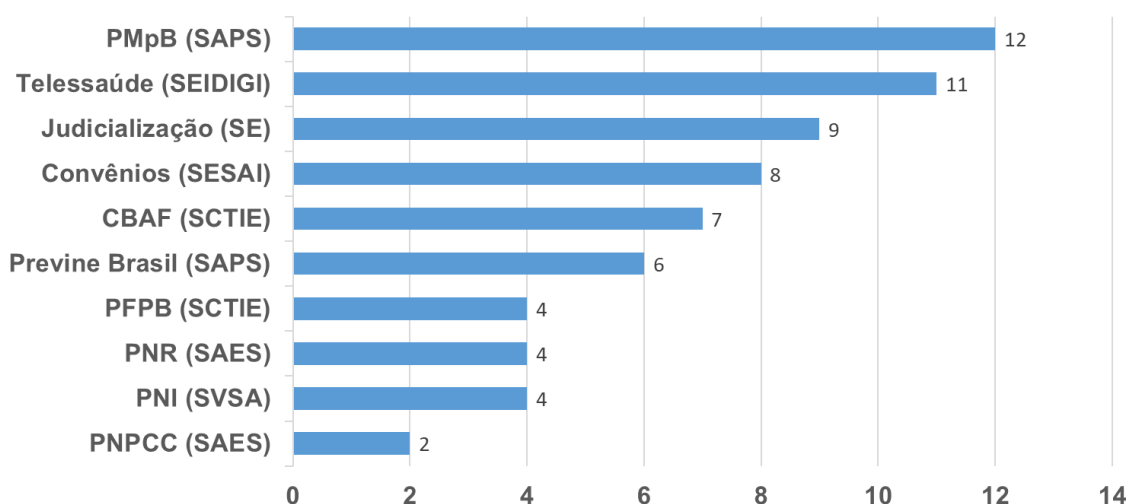
Gráfico 3 - Riscos identificados por Secretaria



Fonte: SEI/MS (2025)

No que se refere à quantidade de riscos identificados por Secretaria, as UO com a maior quantidade de riscos foram SAPS (27%), SEIDIGI (16%) e SCTIE (16%), totalizando 59%.

Gráfico 4 - Riscos identificados por tema/Secretaria

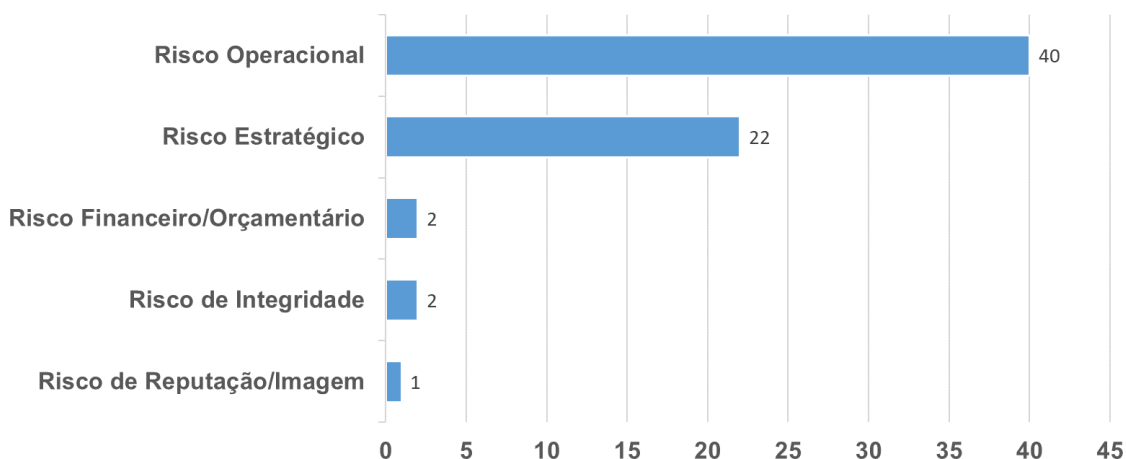


Fonte: SEI/MS (2025)

Em relação à distribuição de riscos por tema, os três processos com maior quantidade de riscos identificados foram Programa Médicos pelo Brasil (PMpB) (18%), Programa Telessaúde (16%) e Judicialização na Saúde (13%), totalizando 47%.

Conforme a Metodologia de Gestão de Riscos do MS, os riscos são categorizados da seguinte maneira: Reputação/Imagem, Operacional, Financeiro/Orçamentário, Estratégico e Integridade. Os riscos identificados estão categorizados da seguinte forma:

Gráfico 5 - Categoria dos riscos identificados

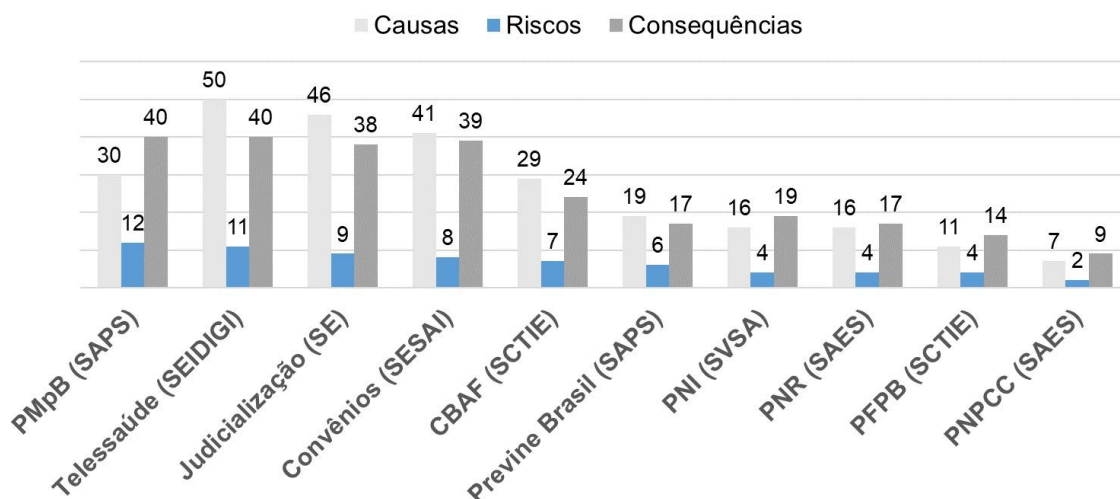


Fonte: SEI/MS (2025)

Conforme apresentado, 60% dos riscos foram categorizados como Operacionais, 33% Estratégicos, 3% de Integridade, 3% Financeiros/Orçamentários e 1% de Reputação/Imagem.

Em relação à etapa de Análise dos Riscos, foram identificadas 265 causas e 257 consequências, distribuídas por tema, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 6 - Causas, Riscos e Consequências por tema executado

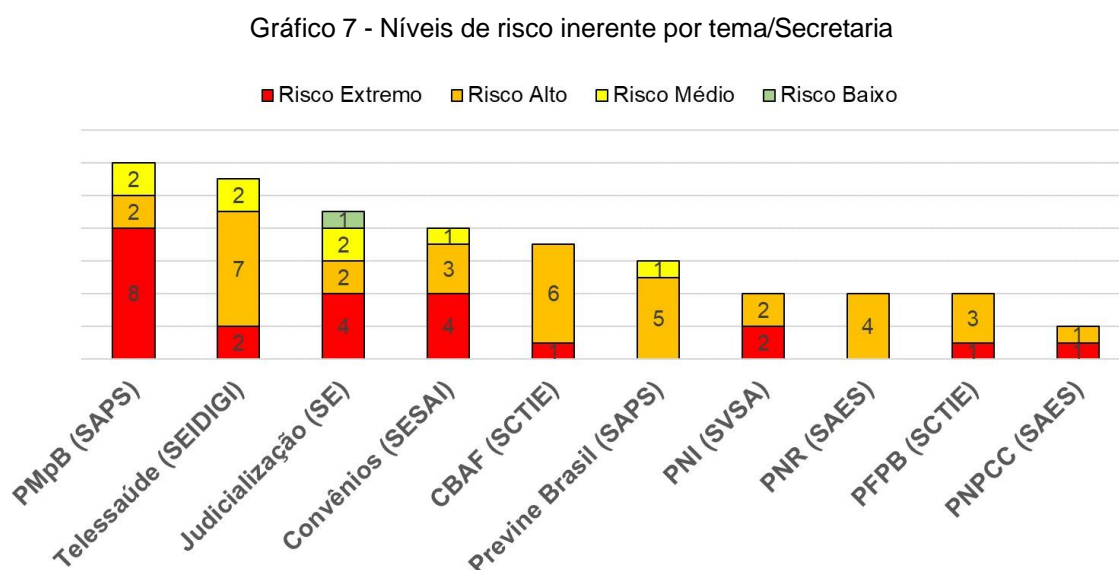


Fonte: SEI/MS (2025)

Foram identificadas, em média, 26 causas por tema. O Programa Telessaúde (50), a Judicialização na Saúde (46) e a Celebração e Gestão de Convênios no âmbito do PNASPI (41) são os processos em que foram identificadas a maior quantidade de causas.

Foram identificadas, em média, 25 consequências por tema. O Programa Telessaúde (40), o Programa Médicos pelo Brasil (40) e a Celebração e Gestão de Convênios no âmbito do PNASPI (39) são os processos em que foram identificadas a maior quantidade de consequências.

Quanto à etapa de Avaliação dos Riscos, isto é, previamente à aplicação do Fator de Avaliação dos Controles (FAC), foram identificados 23 Riscos Extremos (RE), 35 Riscos Altos (RA), 8 Riscos Médios (RM) e 1 Risco Baixo (RB), conforme evidencia o gráfico a seguir:



Fonte: SEI/MS (2025)

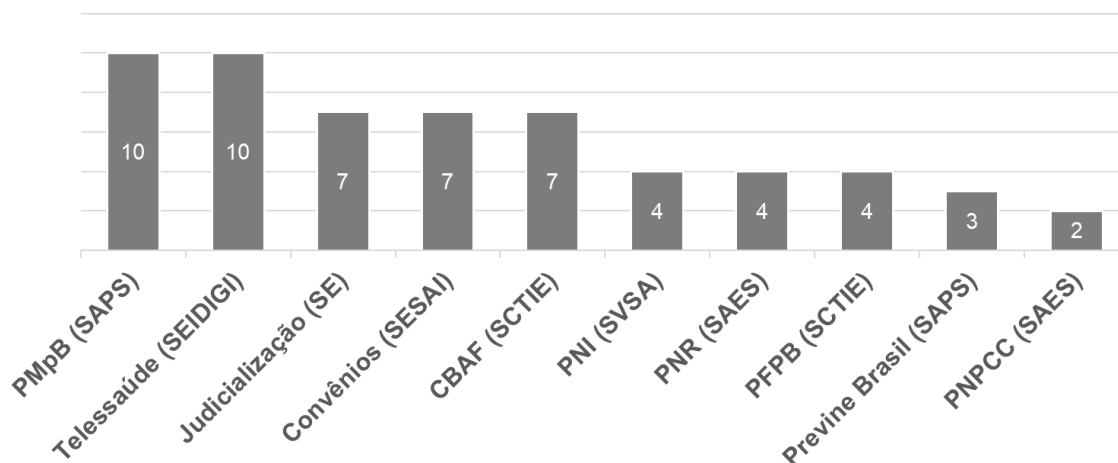
Considerando o gráfico acima, que representa os riscos segmentados por níveis, foram identificados, em média, dois RE por tema. O Programa Médicos pelo Brasil (8), Celebração e Gestão de Convênios no âmbito do PNASPI (4) e Judicialização na Saúde (4) são os processos em que foram identificadas as maiores quantidades de RE.

Foram identificados, em média, três RA por tema. O Programa Telessaúde (7), o Componente Básico da Assistência Farmacêutica (6) e o Programa Previne Brasil (5), são os processos em que foram apuradas as maiores quantidades de RA. Por fim, foram identificados oito RM e apenas um RB.

Conforme a Declaração de Apetite a Risco do MS, não são tolerados quaisquer RE ou RA ou riscos que tenham impacto alto ou muito alto.

Foram identificados, antes da aplicação do FAC, 58 riscos inerentes que extrapolam o Apetite do MS, distribuídos a seguir:

Gráfico 8 - Quantidade de riscos que extrapolam o Apetite do MS antes da aplicação do FAC, por tema/Secretaria



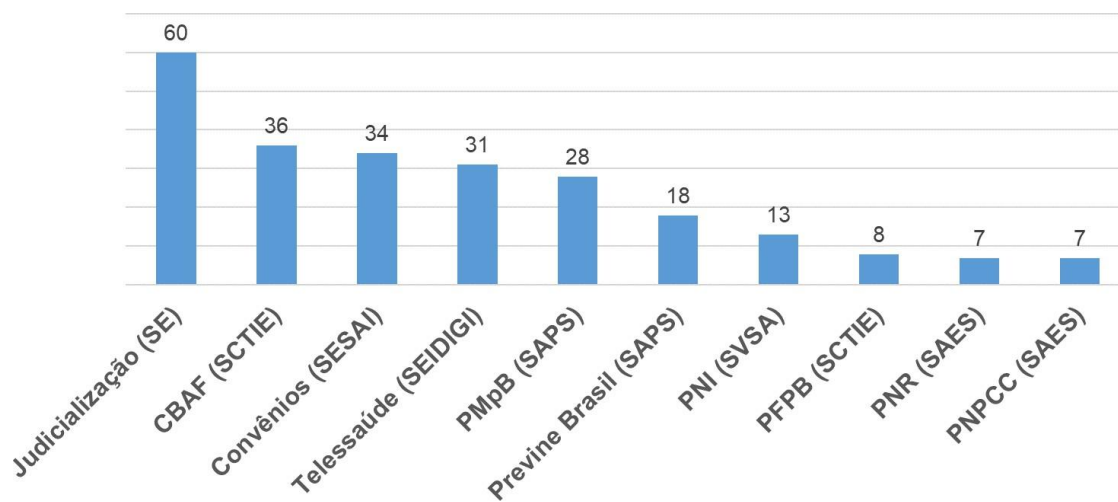
Fonte: SEI/MS (2025)

Assim, dos 67 riscos identificados, antes da aplicação do FAC, 17% dos que extrapolam o Apetite do MS se referem ao Programa Telessaúde, 17% ao Programa Médicos pelo Brasil, 12% à Judicialização na Saúde, 12% à Celebração e Gestão de Convênios no âmbito do PNASPI, 12% ao Componente Básico da Assistência Farmacêutica, 7% ao Programa Nacional de Regulação, 7% ao Programa Nacional de Imunizações, 7% ao Programa Farmácia Popular do Brasil, 5% ao Programa Previne Brasil e 4% à Política Nacional de Prevenção e Combate ao Câncer.

Infere-se que, antes da aplicação do FAC, 58% dos riscos que extrapolam o Apetite do MS se referem aos seguintes temas: Programa Telessaúde, PMPB, Judicialização na Saúde e Celebração e Gestão de Convênios no âmbito do PNASPI.

Ainda quanto à etapa de Avaliação dos Riscos, foram identificados 242 controles existentes.

Gráfico 9 - Controles existentes por tema/Secretaria



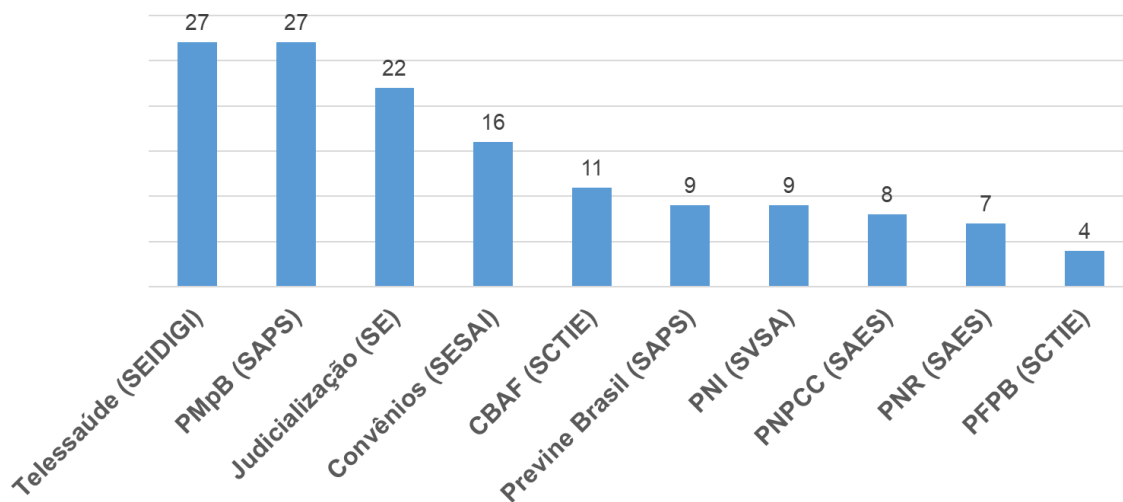
Fonte: SEI/MS (2025)

Infere-se que 50% de todos os controles identificados se refere aos temas Judicialização na Saúde (25%), Programa Telessaúde (13%) e PMpB (12%).

Como resultado do processo de gerenciamento de riscos, foram implementados 140 controles com o objetivo de evitar, mitigar, transferir ou compartilhar os riscos, oferecendo, assim, segurança razoável para o alcance dos objetivos definidos na etapa de Entendimento do Contexto.

Considerou-se para esta apuração, o número total de controles por risco. Logo, os controles que se aplicam a mais de um risco foram contabilizados mais de uma vez.

Gráfico 10 - Novos controles implementados por tema/Secretaria



Fonte: SEI/MS (2025)

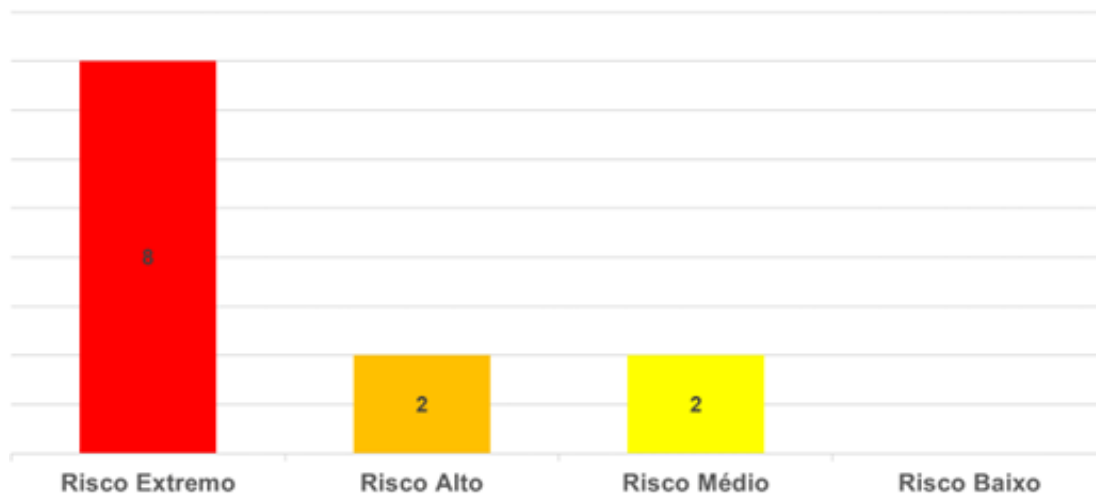
Os temas Programa Telessaúde (19%), PMpB (19%) e Judicialização na Saúde (16%), somados totalizam 54% de todos os novos controles implementados.

A seguir, são apresentados os níveis de risco inerente e controles em cada tema constante no Plano de Gestão de Riscos do MS 2022-2024.

Importante destacar que, a partir do Decreto nº 12.489, de 4 de junho de 2025, o Programa Mais Médicos pelo Brasil (PMpB) deixa de ser de competência do Departamento de Apoio à Gestão da Atenção Primária, da Secretaria de Atenção Primária à Saúde (DGAPS/SAPS) para se tornar adstrito ao Departamento de Gestão e Provimento Profissional do Sistema Único de Saúde, da Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (DEGEPS/SGTES).

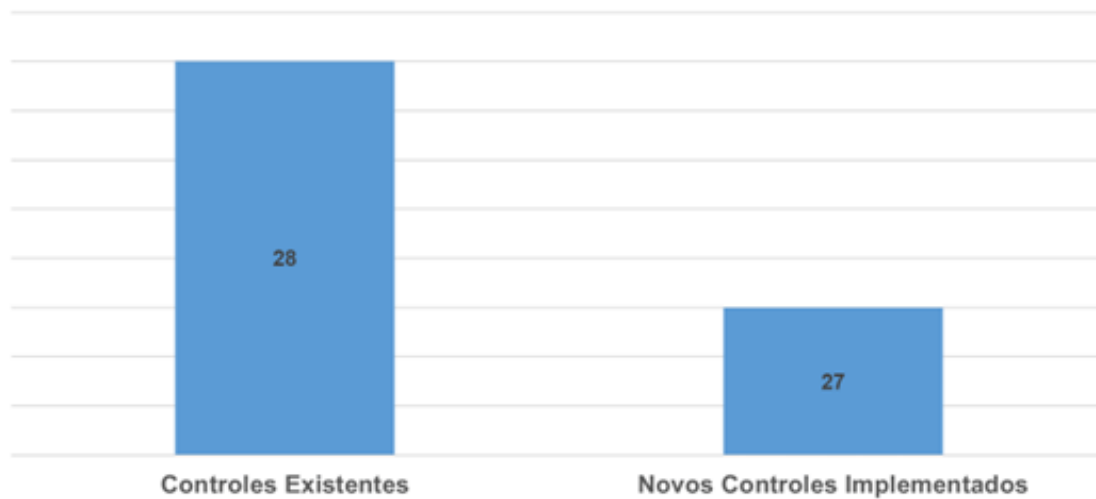
Programa Médicos pelo Brasil (PMpB) – SAPS

Gráfico 11 - Níveis de risco inerente do PMpB



Fonte: SEI/MS (2025)

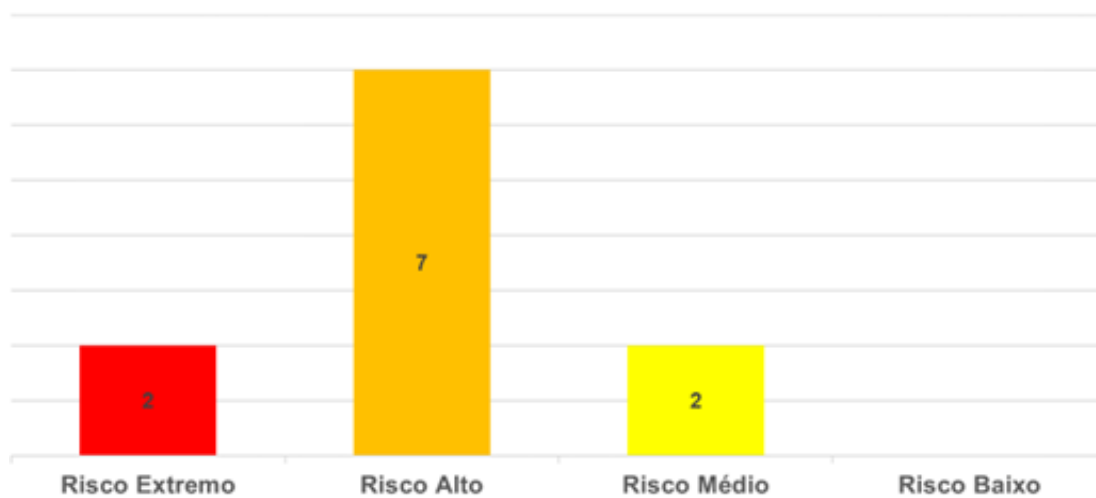
Gráfico 12 - Controles no PMpB



Fonte: SEI/MS (2025)

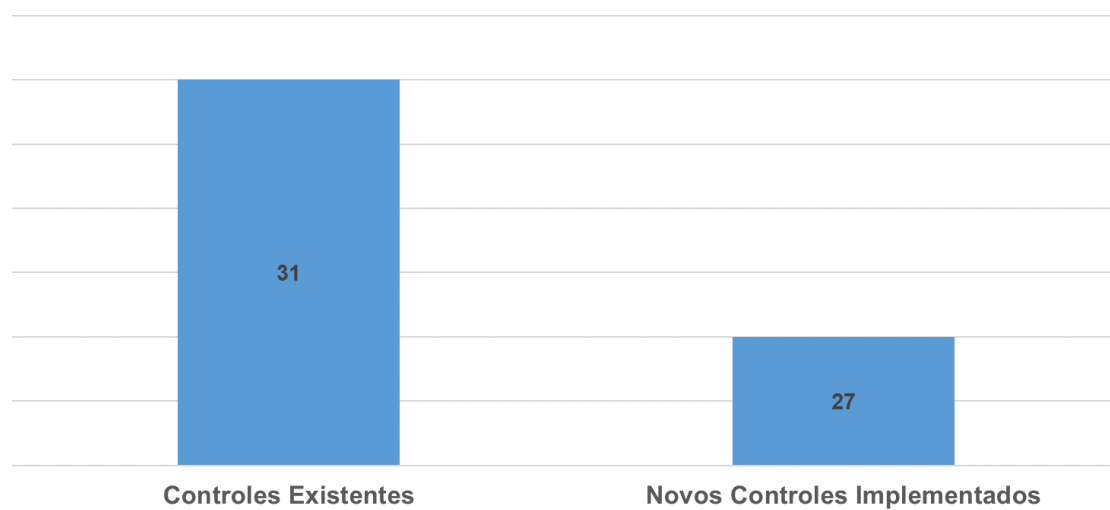
Programa Telessaúde - SEIDIGI

Gráfico 13 - Níveis de risco inerente do Programa Telessaúde



Fonte: SEI/MS (2025)

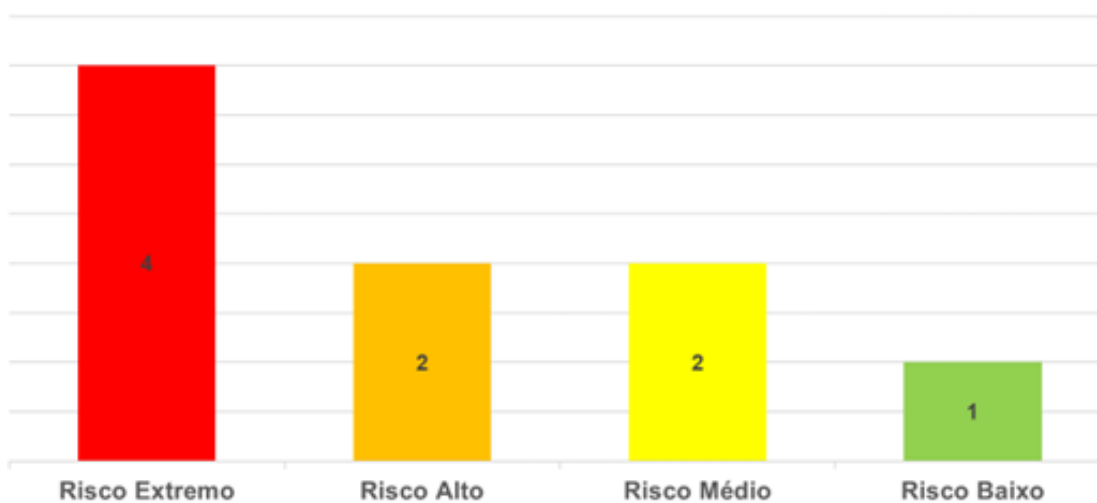
Gráfico 14 - Controles no Programa Telessaúde



Fonte: SEI/MS (2025)

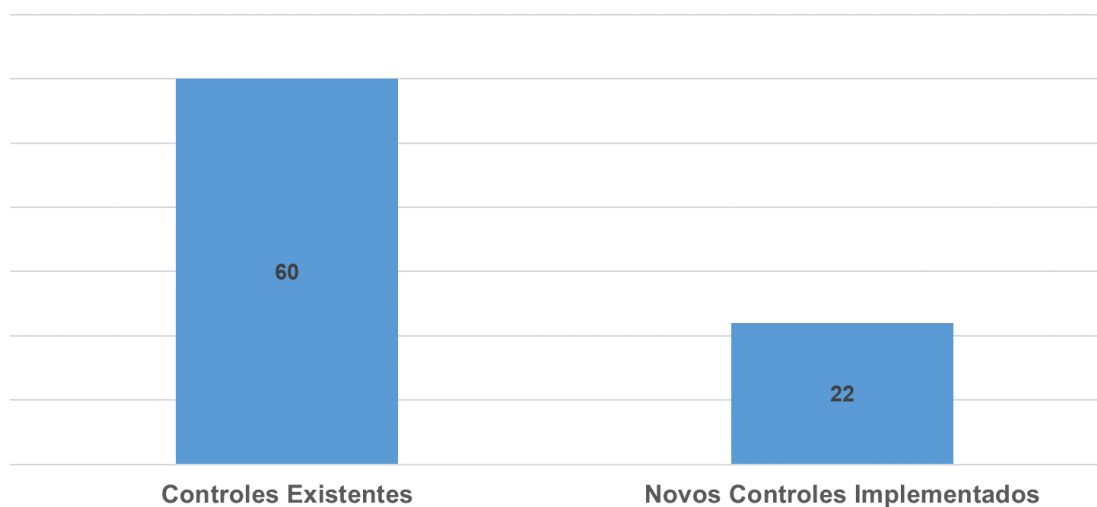
Judicialização na Saúde - SE

Gráfico 15 - Níveis de risco inerente da Judicialização na Saúde



Fonte: SEI/MS (2025)

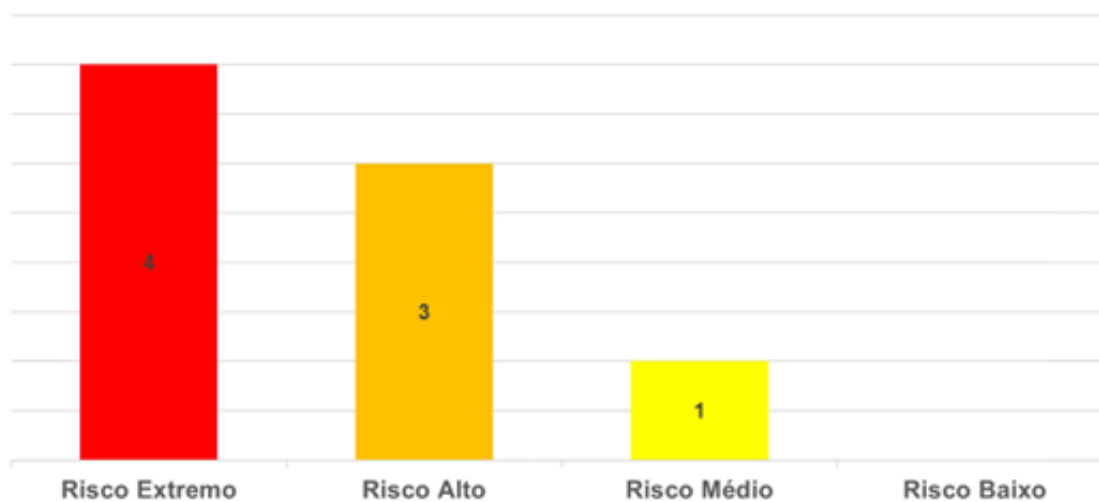
Gráfico 16 - Controles na Judicialização na Saúde



Fonte: SEI/MS (2025)

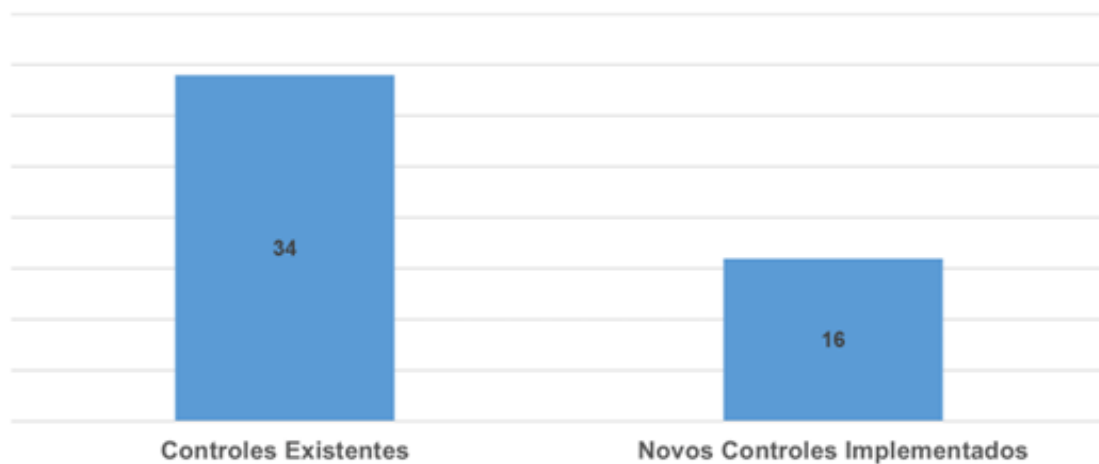
Celebração e Gestão de Convênios no âmbito da PNASPI - SESAI

Gráfico 17 - Níveis de risco inerente da Celebração e Gestão de Convênios no âmbito da PNASPI



Fonte: SEI/MS (2025)

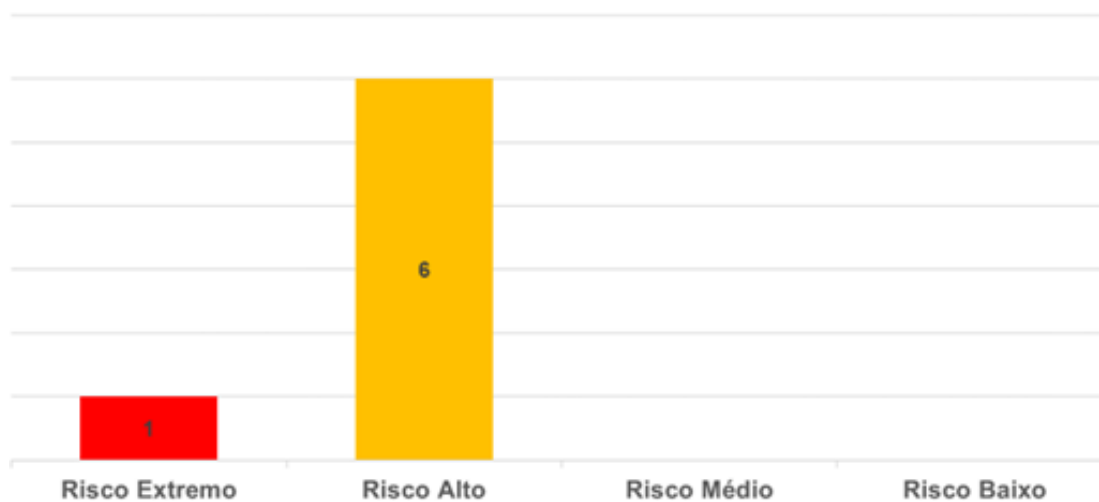
Gráfico 18 - Controles na Celebração e Gestão de Convênios no âmbito da PNASPI



Fonte: SEI/MS (2025)

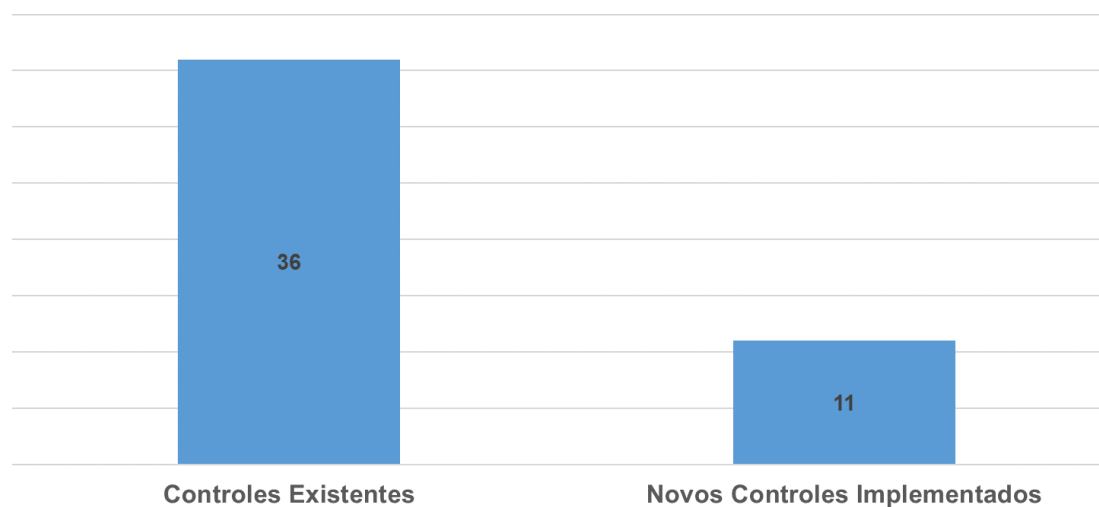
Componente Básico da Assistência Farmacêutica (CBAF) - SCTIE

Gráfico 19 - Níveis de risco inerente do CBAF



Fonte: SEI/MS (2025)

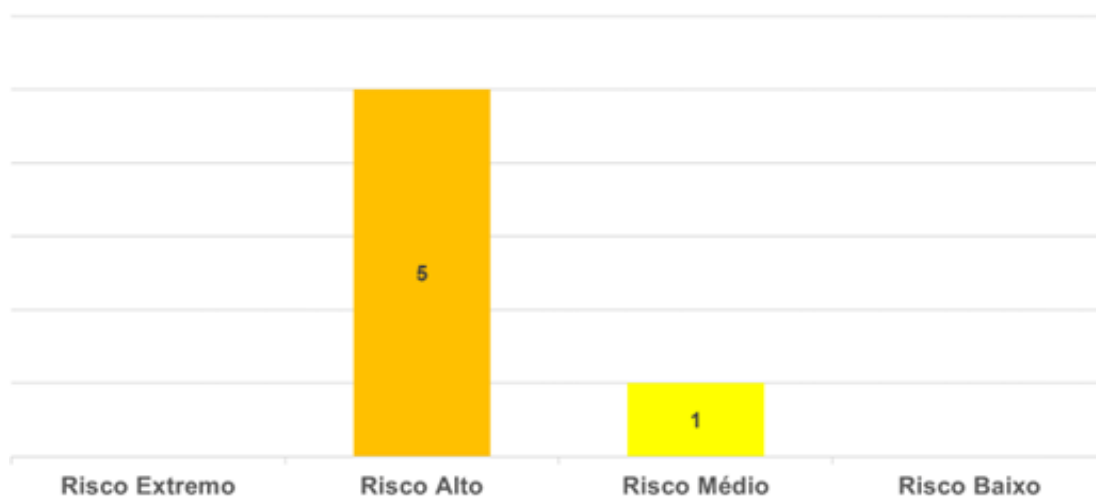
Gráfico 20 - Controles no CBAF



Fonte: SEI/MS (2025)

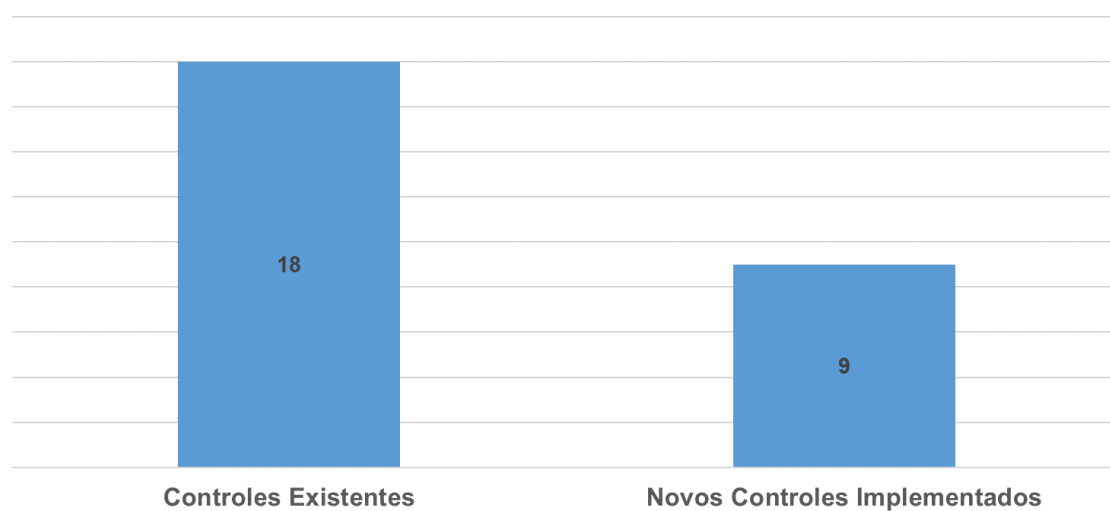
Programa Previne Brasil - SAPS

Gráfico 21 - Níveis de risco inerente do Programa Previne Brasil



Fonte: SEI/MS (2025)

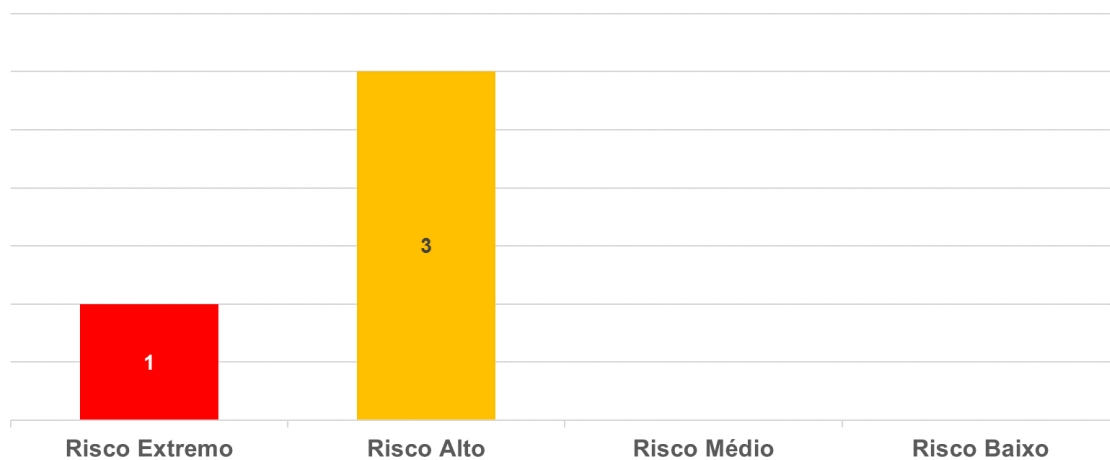
Gráfico 22 - Controles no Programa Previne Brasil



Fonte: SEI/MS (2025)

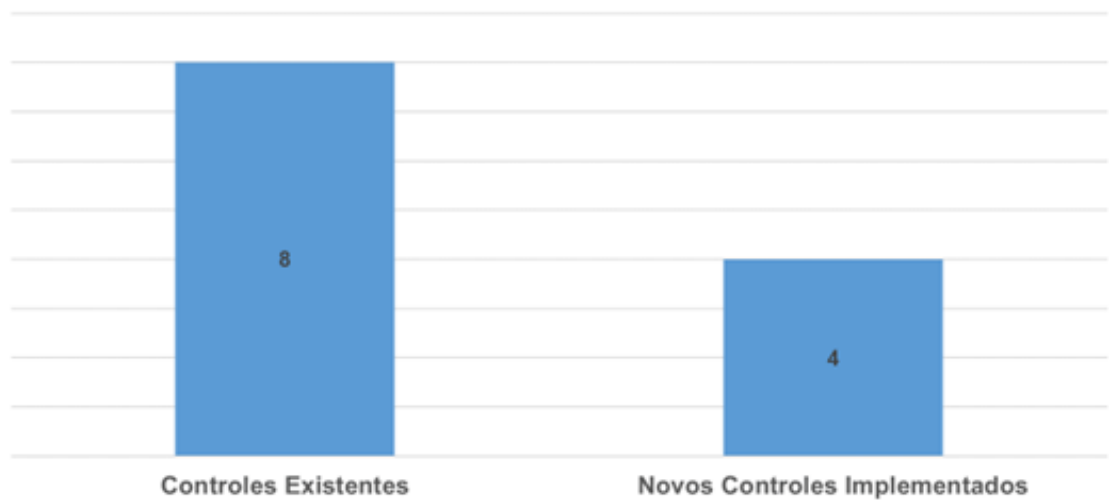
Programa Farmácia Popular do Brasil (PFPB) - SCTIE

Gráfico 23 - Níveis de risco inerente do PFPB



Fonte: SEI/MS (2025)

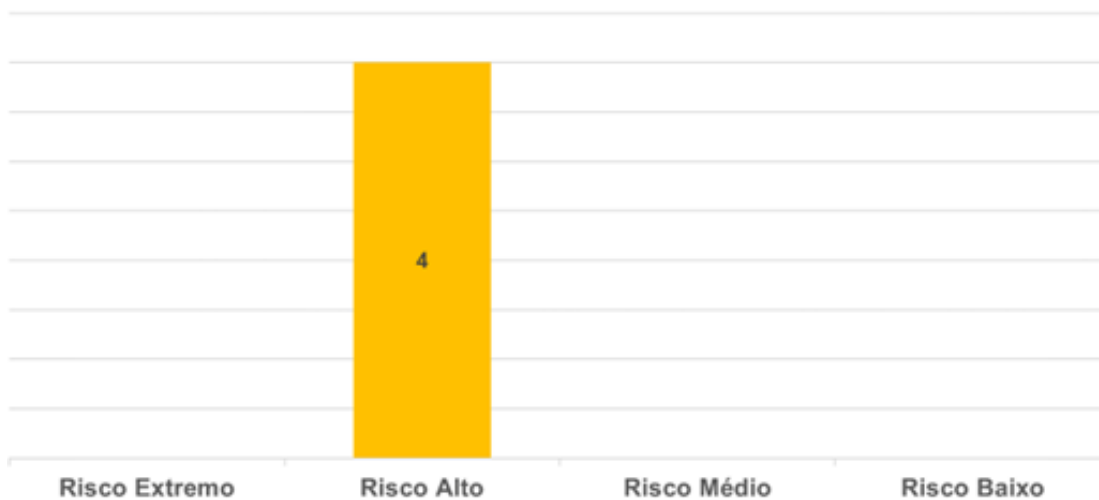
Gráfico 24 - Controles no PFPB



Fonte: SEI/MS (2025)

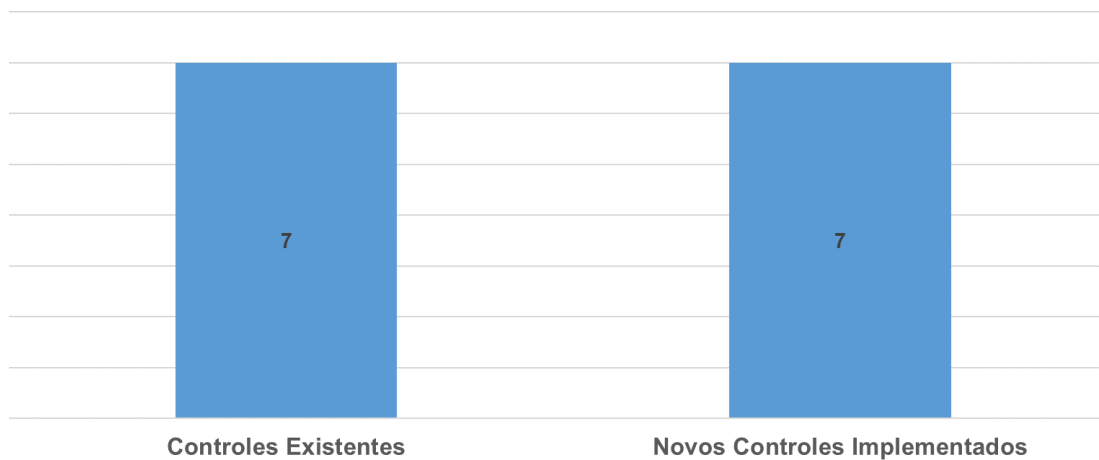
Política Nacional de Regulação (PNR/SUS) - SAES

Gráfico 25 - Níveis de risco inerente da PNR



Fonte: SEI/MS (2025)

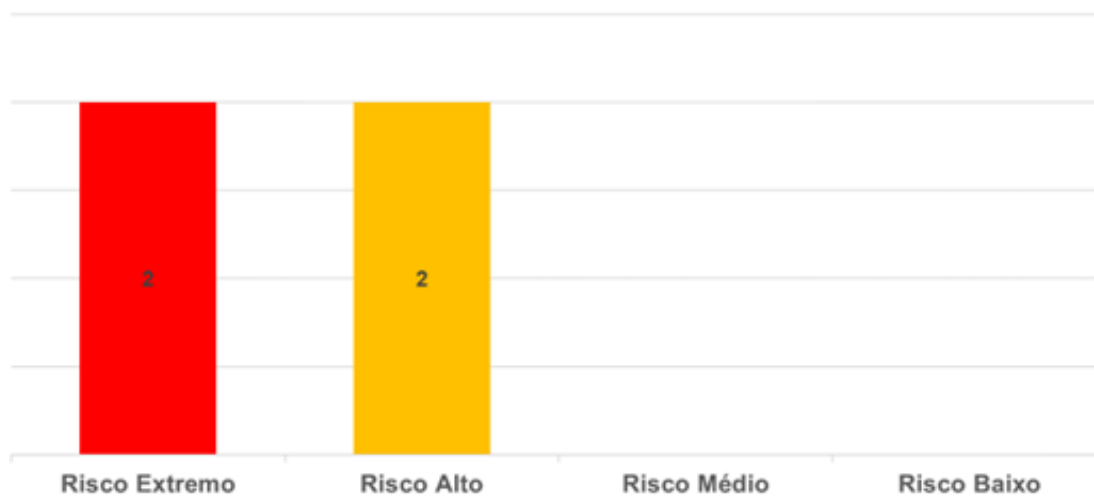
Gráfico 26 - Controles na PNR



Fonte: SEI/MS (2025)

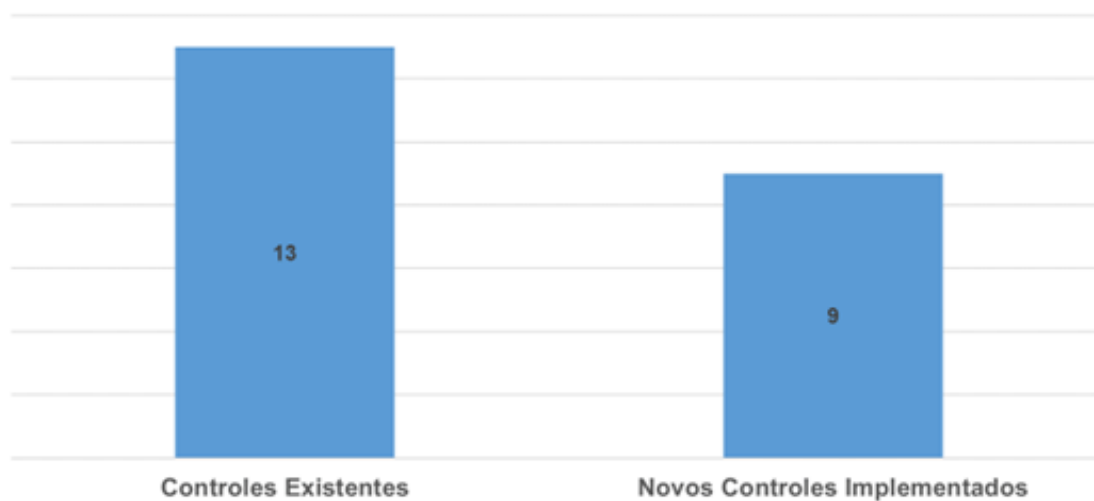
Programa Nacional de Imunizações (PNI) - SVSA

Gráfico 27 - Níveis de risco inerente do PNI



Fonte: SEI/MS (2025)

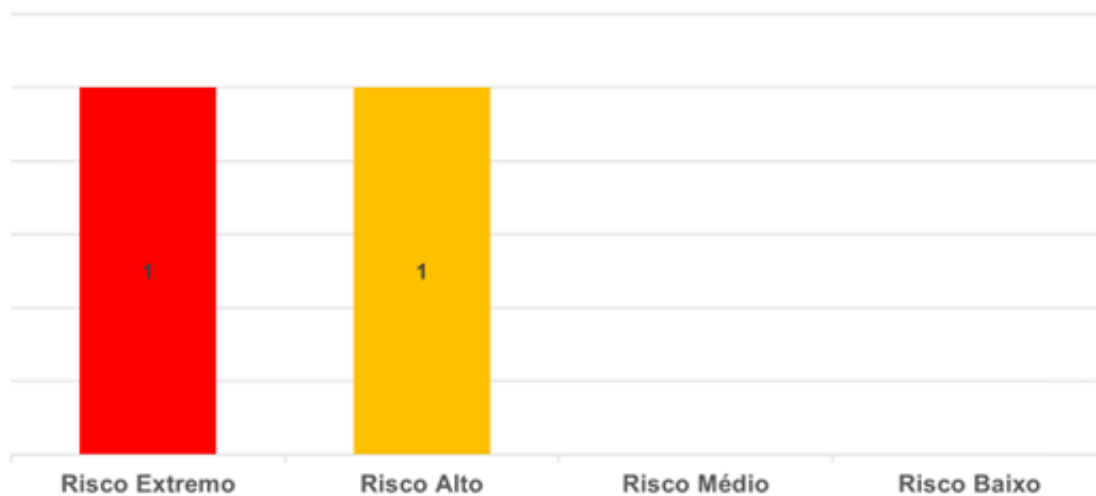
Gráfico 28 - Controles no PNI



Fonte: SEI/MS (2025)

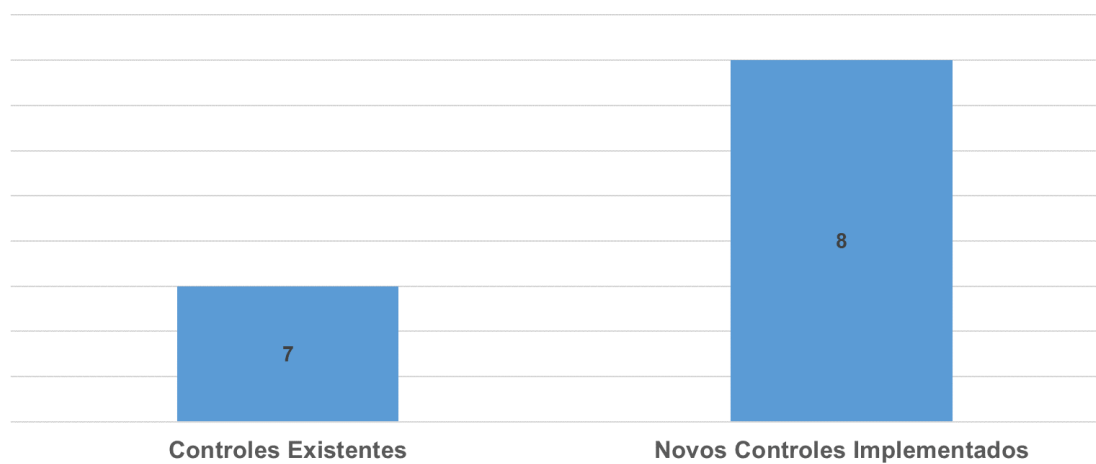
Política Nacional de Prevenção e Controle do Câncer (PNPCC) - SAES

Gráfico 29 - Níveis de risco inerente da PNPCC



Fonte: SEI/MS (2025)

Gráfico 30 - Controles na PNPCC



Fonte: SEI/MS (2025)

Em conclusão, embora a exposição dos resultados tenha sido pautada pelo quantitativo de riscos, é importante destacar que o número de riscos identificados não determina que um processo esteja mais sujeito a riscos do que outro. Na verdade, a identificação de um maior número de riscos pode até, eventualmente, significar um nível maior de maturidade no processo de gerenciamento. Contudo, tal decisão deve ser compreendida, essencialmente, como parte do processo de tomada de decisão dos Gestores de Processos.

De toda a forma, nesse ponto, é importante destacar que o nível de maturidade das Secretarias no âmbito do gerenciamento de riscos não foi objeto de análise deste relatório.

8. Considerações Finais

O Relatório de Avaliação de Desempenho Institucional da Gestão de Riscos (RADIGR) tem como objetivo demonstrar as ações de Gestão de Riscos realizadas no âmbito do Ministério da Saúde (MS) durante o período de 2022-2024.

Após a publicação da Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento e da Controladoria-Geral da União, que dispõe sobre a necessidade da implementação da gestão de riscos no âmbito do Poder Executivo Federal e do Decreto nº 9.203/2017, que estabelece, dentre os seus princípios, a integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e do alcance dos objetivos institucionais; o MS, a fim de implementar o disposto nas normativas acima, publicou, por meio da Portaria GM/MS nº 1.185/2021, a Política de Gestão de Riscos do Ministério da Saúde (PGR/MS), documento que estabelece os objetivos, princípios, responsabilidades e competências a serem observados em todos os seus processos organizacionais, incluindo o Planejamento Estratégico Institucional (PEI).

Trata-se, portanto, do primeiro esforço sistemático de implementação da Gestão de Riscos no MS, e que contou com a participação e validação da Alta Administração da Pasta, das 8 (oito) Coordenações Setoriais de Gestão de Riscos e Integridade (CORISC), de Gestores de Processos (GP) e representantes dos temas

contemplados no Plano de Gestão de Riscos 2022-2024, constituindo assim o primeiro ciclo de gerenciamento de riscos no âmbito do MS.

Reforça-se que, acima de tudo, a Gestão de Riscos busca orientar e racionalizar a tomada de decisão dos gestores e fortalecer os controles internos, aumentando assim a chance de atingimento dos objetivos institucionais.

Conforme apresentado ao longo deste relatório, foram executados e finalizados 10 processos de gerenciamento de riscos, envolvendo 7 (sete) das 8 (oito) Secretarias da Pasta, com a realização de mais de 170 reuniões (oficinas) e a identificação de 67 riscos que podem ameaçar o alcance dos objetivos estratégicos do MS. Foram analisadas mais de 265 causas e mais de 257 consequências. Verificou-se, inicialmente, a existência de 242 controles implementados, e como resultado deste trabalho, foram desenvolvidos e implantados 140 novos controles internos, resultando assim em um total de 382 controles, garantindo uma estrutura mais robusta para tratar dos riscos identificados.

Contudo, tão importante quanto os números apresentados, são os impactos institucionais resultantes desse esforço conduzido pela AECI, que se materializam a partir do aprendizado que técnicos e gestores do MS adquiriram acerca da Gestão de Riscos, suas etapas metodológicas e principais conceitos. Além disso, foram estabelecidas, junto às Secretarias do MS, rotinas de encontros e fluxos de comunicação processual, contribuindo assim para o desenvolvimento da cultura da gestão de riscos no Órgão.

Apesar dos avanços, ainda há muito a alcançar, uma vez que a PGR/MS prevê a gradual e continuada implementação da Gestão de Riscos, cabendo aos GP e CORISC, como primeira linha, e à AECI, como segunda linha, fomentar e apoiar o desenvolvimento de novos processos de gerenciamento de riscos no MS.

No que se refere aos processos de gerenciamento que fazem parte do Plano de Gestão de Riscos 2022-2024, espera-se desenvolver Indicadores-Chave de Riscos (*Key Risk Indicators – KRI*) a fim de orientar a antecipação em face de riscos que estão na eminência de se materializarem, e Indicadores-Chave de Performance (*Key Performance Indicators - KPI*) com o objetivo de mensurar o desempenho da Gestão de Riscos.

A AECI/MS pretende ainda implementar o sistema de gestão de riscos desenvolvido pelo Poder Executivo Federal – Ágatha. O uso desse *software* representará um avanço na institucionalização da Gestão de Riscos, trazendo mais agilidade, transparência e integridade ao trabalho, corroborando com o amadurecimento institucional do MS.

Adicionalmente, de forma a apoiar ações que incentivem e promovam a cultura de Gestão de Riscos, a AECI planeja realizar capacitação voltada para gestores, servidores e colaboradores no segundo semestre de 2025, ampliando ainda mais o conhecimento do tema no Órgão.

Ainda em 2025, estão previstas as publicações do Plano de Gestão de Riscos 2025-2026 e da versão atualizada da Política de Gestão de Riscos do MS.

Desta forma, a AECI reforça seu comprometimento na institucionalização da Gestão de Riscos, de modo a apoiar o MS na promoção da saúde, na prevenção de doenças e na garantia do acesso equitativo aos serviços de saúde para toda a população.

Glossário

Apetite a Risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar na busca de seus objetivos.

Causa: condição que dá origem à possibilidade de um risco ocorrer, também chamada de fator de riscos, e pode ter origem no ambiente interno ou externo.

Consequência: efeito de um risco sobre os objetivos (operacionais, estratégicos, comunicação, conformidade, outros).

Controle: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos e rotinas destinadas a evitar, mitigar, transferir, compartilhar ou aceitar os riscos para oferecer segurança razoável para a construção da missão da organização.

Gerenciamento de Risco: processo destinado a identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os potenciais eventos ou situações que possam impactar o alcance dos objetivos da instituição.

Gestão de Risco: processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que sistematiza, estrutura e coordena as atividades de gerenciamento de riscos da organização.

Gestor de Processo: é a pessoa, papel ou estrutura organizacional com autoridade e responsabilidade para gerenciar um risco.

Governança Pública: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

Medida de Tratamento: medida aplicada pela organização para tratar os riscos, aumentando a probabilidade de que os objetivos e as metas organizacionais estabelecidas sejam alcançados.

Nível do Risco: medida da importância ou significância do risco, considerando a probabilidade de ocorrência do evento e seu impacto nos objetivos.

Processo: conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para o cumprimento de uma política pública, programa, projeto ou a execução de um processo que contribuem para o cumprimento dos objetivos estratégicos de uma organização.

Risco de Integridade: refere-se a eventos relacionados à corrupção, a fraudes, a irregularidades e/ou a desvios éticos e de conduta que comprometem os valores e os padrões preconizados pela instituição e a realização de seus objetivos, podendo ser causa, evento ou consequência de outros riscos, tais como financeiros, operacionais ou de imagem.

Risco Estratégico: risco associado à possibilidade de perda resultante do insucesso das estratégias adotadas, levando-se em conta a dinâmica da atuação (sociedade, fornecedores e orçamento), e as alterações políticas e econômicas no País e fora dele, ou seja, qualquer incerteza que afeta a realização das diretrizes estratégicas.

Risco Financeiro/Orçamentário: diz respeito à possibilidade das receitas e despesas projetadas na elaboração do Projeto da Lei Orçamentária Anual (Ploa) não se confirmarem durante o exercício financeiro. No caso das receitas, os riscos referem-se a não concretização das situações e dos parâmetros utilizados na sua projeção. No caso da despesa, o risco é que se verifiquem variações no seu valor em função de mudanças posteriores à alocação inicialmente prevista na Lei Orçamentária.

Risco Inerente: nível de risco ao qual a organização estaria exposta, caso não houvesse nenhum controle implementado.

Risco Operacional: risco associado à possibilidade de perdas diretas ou indiretas resultantes de processos internos inadequados ou falhos, da existência de recursos humanos insuficientes ou inadequados, sistemas ou eventos externos. O **risco Legal/Conformidade**, associado à possibilidade de violações ou do não cumprimento de leis, normas, regulamentos, contratos, códigos de conduta e integridade, políticas e normas internas ou princípios éticos são incorporados à categoria do risco operacional

Risco Reputação/Imagem: risco associado à possibilidade de uma percepção negativa da imagem pública da organização, fundamentada ou não, por parte de reguladores, clientes, fornecedores, analistas financeiros, colaboradores, investidores, órgãos de imprensa ou pela opinião pública em geral.

Risco Residual: nível de risco existente considerando os controles.

Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que poderá impactar negativamente o cumprimento dos objetivos institucionais.

Referências

BRASIL. Comitê Nacional do Programa Mais Médicos para o Brasil (CNPMMB). Resolução nº 437, de 24 de janeiro de 2024. Dispõe sobre critérios e procedimentos para o funcionamento do Programa Mais Médicos para o Brasil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 jan. 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017.

_____. Decreto nº 11.798, de 28 de novembro de 2023. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Saúde e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. Brasília, 2023.

BRASIL. Lei nº 13.958, de 18 de dezembro de 2019. Institui o Programa Médicos pelo Brasil e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 19 dez. 2019.

BRASIL. Lei nº 14.621, de 17 de julho de 2023. Institui a Estratégia Nacional de Formação de Especialistas para a Saúde no âmbito do Programa Mais Médicos; e altera as Leis nºs 12.871, de 22 de outubro de 2013, 13.959, de 18 de dezembro de 2019, e 13.958, de 18 de dezembro de 2019, para criar novos incentivos e regras no âmbito do Projeto Mais Médicos para o Brasil e do Exame Nacional de Revalidação de Diplomas Médicos Expedidos por Instituição de Educação Superior Estrangeira (Revalida) e para transformar a Agência para o Desenvolvimento da Atenção Primária à Saúde (Adaps) em Agência Brasileira de Apoio à Gestão do SUS (AGSUS)..

MS - Ministério da Saúde. Portaria nº 485, de 26 de abril de 2023. Dispõe sobre a execução do Programa Médicos pelo Brasil no âmbito da Atenção Primária à Saúde. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 abr. 2023.

CGU – CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *Metodologia de Gestão de Riscos*. Brasília: CGU, 2018.

IIA - INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNACIONAIS. *Declaração de posicionamento do IIA: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles*. Tradução de Instituto dos Auditores Internos do Brasil. Documento atualizado. São Paulo: IIA, 2020.

MS - MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Portaria GM/MS nº 1.185, de 9 de junho de 2021*. Institui a Política de Gestão de Riscos no âmbito do Ministério da Saúde (PGR/MS). Brasília, 2021.

_____. *Metodologia de Gestão de Riscos do Ministério da Saúde*. Brasília: MS, 2022.

_____. *Sistema Eletrônico de Informação do Ministério da Saúde (SEI/MS)*. Brasília, 2025.

MP - MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº1, de 10 de maio de 2016*. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, 2016

_____. *Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Assessoria Especial de Controle Interno*. Brasília: MP, 2017.

PORTARIA GM/MS Nº 3.493, DE 10 DE ABRIL DE 2024. Altera a Portaria de Consolidação GM/MS nº 6, de 28 de setembro de 2017, para instituir nova metodologia de cofinanciamento federal do Piso de Atenção Primária à Saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS).

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Análise SWOT e Diagrama de Verificação de Risco Aplicados em Auditoria. Boletim do Tribunal de Contas da União*. Brasília: TCU, 2010.